

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



HAJAUTETTUIEN YKSIKÖIDEN JOHTAMISEN HAASTEET KANSAINVÄLISESSÄ  
ASiantuntijaorganisaatioissa

case Finpro

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10058

Organisaatiot ja Johtaminen  
Pro Gradu –tutkielma  
Mika Monto, k71345-2  
Kevät 2006

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 9 / 5 2006

arvosanalla \_\_\_\_\_

Tarkastajat:  
KTL Hañs Mäntylä ja  
KTT Kari Lilja

5.4.2006

## HAJAUTETTUIEN YKSIKÖIDEN JOHTAMISEN HAASTEET KANSAINVÄLISESSÄ ASiantuntijaorganisaatiossa - case Finpro

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hajautetun, kansainvälisen asiantuntijaorganisaation – Finpro ry:n toimintaa, ja erityisesti hajautettujen yksiköiden johtamisen haasteita. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman aidolla tavalla organisaatiossa vallitsevia, sen toimintaan vaikuttavia dilemmoja, jotka empiirisen aineiston pohjalta on havaittu, sekä löytää näille dilemmoille relevantteja vertailukohtia aikaisemmasta tutkimuksesta.

Tutkimuksen kannalta on olennaista, että kuvataan ensin Finpron tämänhetkinen tilanne. Se antaa pohjan tutkimukselle relevanttien asioiden tarkasteluun. Tämän jälkeen tavoitteena on selvittää johtoihmisten ajatuksia organisaation suunnasta, sekä heidän näkemystään keinoista ja tavoista johtaa hajautettua toimintaa. Johdon itse kokemien, hajautettujen yksiköiden johtamiseen liittyvien haasteiden lisäksi on olennaista kuulla, mikä on hajautettujen yksiköiden päälliköiden näkemys johdon toimista ja organisaation suunnasta.

Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin tekemällä kahdeksan haastattelua. Haastatteluista ihmisistä kaksi oli johtoryhmästä ja kuusi hajautettujen yksiköiden, Finpron vientikeskusten päälliköitä. Haastatteluista on konstruoitu kolme fiktiivistä dialogitarinaa, jotka kuvaavat organisaatiossa havaittuja voimia mahdollisimman elävällä ja ymmärrettävällä tavalla.

Finpron toimintaan, ja sitä kautta tähän tutkimukseen suuresti vaikuttava tekijä on Finpron asema rekisteröitynä yhdistyksenä. Suomen valtio rahoittaa sitä suurelta osin, mikä luo organisaatioon dilemman jo sinällään. Johtoihmisten mukaan organisaatio pyrkii kuitenkin muuttumaan ”oikean” yrityksen kaltaiseksi konsulttiorganisaatioksi, vaikkakin valtion rahoituksen jatkumista pidetään samalla äärimmäisen tärkeänä asiana, jotta organisaation kansallinen tehtävä ei vaarantuisi.

Tutkimus kuvaa hajautetun organisaation johtamiseen liittyviä haasteita, ja erityisesti ongelmia organisaation yhteisen todellisuuden luomisessa. Tutkimus selvittää, kuinka vaikeaa eri kulttuureissa sijaitsevien hajautettujen yksiköiden kontrolloiminen on. Kahteen asiaan tämä tutkimus ei vastaa: <sup>1)</sup>Miten organisaation tulisi suhtautua havaittuihin dilemmoihin ja <sup>2)</sup>ovatko havaitut dilemmat relevantteja organisaation menestymisen kannalta. Tämä jää organisaation johdon päätettäväksi.

Avainsanat: hajautettu organisaatio, asiantuntijaorganisaatio, headquarter-subsidiary control relationship (HSR), päämies-agentti –teoria, tiedon asymmetria, sosiaalinen konstruktionismi.

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b>	2
1.1. <i>Tie ideoista lopulliseksi tutkimusasetelmaksi</i>	3
<b>2. Finpron erikoispiirteet, tämänhetkinen tilanne ja käynnissä oleva muutos</b>	8
2.1. <i>Kohti uutta toimintatapaa</i>	8
2.2. <i>Toimialalähtöinen ajattelu</i>	10
2.3. <i>Yhtenäistäminen</i>	12
2.4. <i>Asiantuntijaorganisaatio</i>	13
2.4.1. <i>Asiantuntijaorganisaation johtaminen</i>	15
<b>3. Hajautettu organisaatio</b>	16
3.1. <i>Hajautuneisuuden erityispiirteitä</i>	16
3.2. <i>Päämajan ja hajautetun yksikön suhde</i>	18
3.2.1. <i>Keskittämisen ja hajauttamisen hyödyt ja haitat</i>	18
3.2.2. <i>Tilanteellinen viitekehys ja hallintamekanismit</i>	21
3.2.3. <i>Tiedon asymmetria</i>	23
3.2.4. <i>Päämies-Agentti –teoria</i>	24
3.2.5. <i>Yksiköidenvälinen kilpailu</i>	26
3.3. <i>Hajautetun työntekijän näkökulma</i>	26
<b>4. Haastatteluista tarinoiksi</b>	27
4.1. <i>Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma hajautetussa organisaatiossa</i>	28
4.1.1. <i>Sosiaalisen konstruktionismin määritelmä</i>	29
4.1.2. <i>Sosiaalinen konstruktionismi ja arkipäivä</i>	30
4.2. <i>Haastattelut</i>	31
4.3. <i>Tarinat</i>	33
4.3.1. <i>Miksi tarina?</i>	33
4.3.2. <i>Kohti tarinallista kerrontaa</i>	34
<b>5. Tarinat</b>	35
5.1. <i>Päämajan ja hajautetun yksikön suhde</i>	36
5.2. <i>Koko organisaation vs. oman alueen etu</i>	41
5.3. <i>Finpro, monikansallinen yhdistys</i>	43
<b>6. Empirian ja teorian yhteys</b>	47
6.1. <i>Globaalin ajattelun levittäminen ja syyt siihen</i>	48
6.1.1. <i>Tavoitteet ja niiden asetanta</i>	49
6.2. <i>Toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutukset kontrollisuhteeseen</i>	50
6.2.1. <i>Yhtenäistämisellä tavoitellut edut</i>	51
6.2.2. <i>Yhtenäistämisyhtymysten mahdolliset haitat</i>	53
6.3. <i>Finpron historia ja sen vaikutus muutokseen</i>	54
6.4. <i>Hajautuneisuus ja sosiaalisen todellisuuden muodostuminen</i>	57
<b>7. Tutkimuksen anti</b>	58

**LÄHTEET**

**LIITTEET**



## 1. Johdanto

Finpro ry, entinen Suomen Ulkomaankauppaliitto (myöh. ”Ulkomaankauppaliitto”), on asiantuntija- ja palveluorganisaatio, jonka tehtävänä on nopeuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja vähentää siihen liittyviä riskejä. Finpro toimii kohdemarkkinoilla yritysten kanssa ja kehittää kansainvälistä liiketoimintaa. Yhdistyksen nimi muuttui Finproksi vuonna 1999 ja sillä on tällä hetkellä 53 vientikeskusta 41 maassa. Yhteensä vakituksia työntekijöitä on noin 320. Tämän lisäksi määräaikaista (pääasiassa 6kk) harjoittelijoita työskentelee organisaation palveluksessa kerralla noin 20. ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi))

Finpro ei ole siis varsinainen yritys. Se on rekisteröity yhdistys, jonka rahoituksesta noin 70 % tulee Suomen valtiolta. Tästä syystä monet palveluista, kuten asiakaspalvelupuhelin ja e-palvelut, ovat sen asiakkaille ilmaisia. (Finpron, october – 05) Finpron maailmanlaajuisen verkoston tehtävänä on yhdistää ja analysoida suomalaisten yritysten tarjonta ja kohdemarkkinoiden kysyntä ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi)). Finprolla voidaan nähdä olevan ”kansallinen tehtävä viedä suomalaisia yrityksiä ulkomaille”.

Finpro on henkilömäärältään pieni asiantuntijaorganisaatio, joka on hajautunut ympäri maailmaa. Hajautetuista organisaatioista puhuttaessa kirjallisuudesta löytyy esimerkkejä mm. ”monikansallisista yhtiöistä” (multinational corporation), ”monikansallisista yrityksistä” (multinational enterprise) tai ”globaaleista firmoista” (global firm) (ks. Berry et al 2002). Hajautettuja, puhtaita asiantuntijaorganisaatioita, varsinkin näin pieniä sellaisia (260 työntekijää 40 maassa), on tutkittu verrattain vähän.

Hajautettuja asiantuntijaorganisaatioita löytyy maailmasta paljon. Finproa voisi yrittää verrata lähinnä muihin konsulttiorganisaatioihin, kuten Accentureen tai McKinsey’n. Niiden suurimmat erot verrattuna Finproon löytyvät koosta. Esimerkiksi Accenture työllistää noin 70 000 ihmistä maailmanlaajuisesti. Sen henkilöstömäärä on yli 200-kertainen verrattuna Finproon. Näin suuressa organisaatiossa paikalliset toimistot tai tytäryhtiöt työllistävät kymmeniä, ellei satoja ihmisiä. Finpron vientikeskuksissa henkilöstömäärä on yhdestä henkilöstä reiluun kymmeneen henkilöön per toimisto. Tällöin vientikeskuksen päällikön rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa ja



viestimisessä, sekä sosiaalisen todellisuuden muodostajana todennäköisesti korostuu. Tästä syystä on mielekästä tutkia juuri heidän työtään. Niin ikään on mielenkiintoista tutkia johdon ajatuksia hajautetun organisaation johtamisesta. Edelleen on luonnollista yhdistää johdon ajatukset sekä vientikeskusten päälliköiden ajatukset, ja tutkia, löytyykö heidän puheistaan eroavaisuuksia tai ristiriitoja, kun he puhuvat omasta työstään ja koko organisaation toiminnasta.

### **1.1. Tie ideoista lopulliseksi tutkimusasetelmaksi**

Tutkimusongelman rajaamista on usein kuvailtu haastavaksi tehtäväksi – niin myös omassa tutkimuksessani. Tutkimusongelmani muutti muotoaan useita kertoja oman ymmärrykseni lisääntyessä. Tutkimuksen aikana törmäsin monesti uuteen näkökulmaan, joka muutti aiemmin ajattelemani tutkimusongelman muotoa. Olin usein varma, että ”tästä tämä ei enää muutu mihinkään”. Olin väärässä. Seuraavassa käyn läpi tarinan siitä, minkälaisia polkuja olen kulkenut, ennen kuin tutkimusongelmani sai lopullisen muotonsa.

Pro graduni tuli ajankohtaiseksi melko yllättäen. Kesän 2005 alussa huomasin, että jäljellä oli enää muutama kurssi gradun lisäksi. Ensimmäinen ideani graduaiheesta oli ”tarinat”. Halusin tutkia tarinoiden käyttöä lähinnä kehittämistyön metodina ja merkityksen luojana työyhteisössä.

Mietin vakavasti tarinoita pääasiallisena graduni kohteena, mutta melko nopeasti olin jo kohdannut liian monta umpikujaa jatkaakseni tällä nimenomaisella aiheella. Suurin ongelma oli, että tarinoiden *vaikutusta* organisaation kehittymiseen oli hyvin vaikea näyttää. Toisaalta olisin voinut vain kuvata tilanteen tarinoita hyväksikäyttävässä yrityksessä tai haastatella tarinoita hyväksikäyttäviä ihmisiä. Oli kuitenkin vaikea löytää organisaatio, jossa tarinoita *yleisesti* käytetään hyväksi, ja toisaalta henkilöitä, jotka oikeasti ja *tietoisesti* käyttävät tarinoita oman johtamisensa apuvälineinä.

#### ***Uusi ajatus, sama suunta***

Tämän jälkeen päädyin laajentamaan näkökulmaani ”merkityksen johtamiseen”, johon tarinoiden lisäksi kuuluvat vahvasti myös esimerkiksi visiojohtaminen ja missio.

Merkityksen johtamisessa on yleisesti kyse toimenpiteistä, joilla johtaja/esimies pyrkii luomaan tai kirkastamaan sitä merkitystä, jonka jokainen ihminen omalle työlleen luo (Vrt. Kannisto et al 2004). Tälle idealle löytyi myös sopiva organisaatio. Sain vinkin työpaikkani johtajalta, joka keksi graduni alustaksi yhden asiakkaistamme, Finpron.

Ensimmäinen idea Finprossa oli tutkia uusia, alle vuoden tehtävässään olleita vientikeskusten päälliköitä. Finpro palkkaa uuden vientikeskuksen päällikön lähes aina oman organisaation ulkopuolelta, ja lähettää hänet asemapaikkaansa lyhyen, Suomessa tapahtuvan orientoinnin jälkeen. Tuntui mielenkiintoiselta idealta pyrkiä ottamaan selville, miten he johtavat ja viestivät merkitystä omalla työpaikallaan, omassa erillisessä vientikeskuksessaan, lyhyen orientoinnin jälkeen. Jo silloin tiedostin Finpron erityislaatuisuuden hajautettuna, kansainvälisenä, henkilömäärältään pienenä asiantuntijaorganisaationa. Silloin en kuitenkaan vielä ymmärtänyt, että nämä erityispiirteet tulisivat muodostamaan yhden tärkeimmistä ideoista koko tutkimusta ajatellen.

”Merkityksen johtaminen” tuntui aluksi hienolta idealta, vaikkakin sen sisäistäminen, täsmentäminen ja sanoiksi pukeminen tuotti itselleni suuria vaikeuksia. Jouduin usein tilanteeseen, jossa yritin selittää tutkimukseni aihetta ihmisille, jotka kyselivät gradustani. Päädyin usein vain sanomaan, että ”tää on aika vaikea juttu selittää..”. Osittain tästä syystä en ollut täysin varma lopullisesta suunnasta, vaan olin edelleen avoin uusille näkökulmille.

### ***Lopullisen aiheen muotoutuminen***

Keskusteluissa graduohjaajani kanssa mietimme sitä tulemaa, joka syntyisi tutkittaessa uusien vientikeskusten päälliköiden työtä ja heidän tapaansa johtaa ja luoda merkitystä omassa toimistossaan. Päädyimme siihen, ettei tulema parhaassakaan tapauksessa olisi järin mielenkiintoinen – lyhyt orientointi olisi todennäköisesti riittämätön ajatellen sitä, että vientikeskusten päälliköiden tulisi luoda alaisilleen merkitystä, ja vieläpä tavalla, joka olisi yhtenäinen jokaisessa vientikeskuksessa. Tällöin törmäsimme kysymykseen, miten Finpron kaltaista hajautettua organisaatiota voi yleensä johtaa? Tämä dilemma avasi uuden näkökulman asian tarkasteluun.



Enää ei ollut kyse pelkästään siitä, miten vientikeskusten päälliköt kokevat oman työnsä ja miten he johtavat merkitystä omassa yksikössään. Kyse oli pikemminkin koko yrityksen tavasta toimia – siitä, mikä on johdon näkemys tämän hyvin erikoisen organisaation johtamisesta ja siitä, miten vientikeskusten päälliköt kokevat oman työnsä omissa määräpaikoissaan. Kokevatko ihmiset Finpron vientikeskuksissa työskentelevänsä itsenäisissä yksiköissä vai osana suurempaa suomalaista organisaatiota? Alkuperäinen idea haastatella pelkästään *tuoreita* vientikeskusten päälliköitä ei ollut enää mielekäs, vaan otosta oli luonnollista laajentaa niin, että mukana olisi mahdollisimman heterogeeninen joukko. Finpron erityispiirteisiin palaan vielä tarkemmin jäljempänä.

Ovi täysin lopulliseen asioiden käsittelyn näkökulmaan jätettiin kuitenkin vielä auki. Päätin haastatella ensin ihmiset mahdollisimman hyvillä taustatiedoilla ja keskittyä sen jälkeen teemoihin, jotka haastatteluista nousevat ylös.

### ***Viitekehys***

Koska Finpro on organisaationa hyvinkin uniikki tapaus, ei viitekehysten liittäminen tutkimukseen ollut aivan yksinkertaista. Kun henkilömäärältään näin pieni organisaatio on hajautunut yli 40 maahan – ja puhutaan siis yhdistyksestä, ei varsinaisesta yrityksestä – on suoran, juuri kyseiseen tilanteeseen sopivan viitekehysten löytäminen melko haasteellista. Oli lähdettävä käymään läpi asioita, joita haastatellut ihmiset olivat puhuneet.

Finpron johtoihmiset puhuivat haastatteluissa paljon organisaation muuttumisesta koko ajan enemmän ”oikean yrityksen” suuntaan. Kun tähän liitetään mukaan alkuperäinen idea vientikeskusten päälliköiden roolista, löytyi mielenkiintoinen näkökulma monikansallisen yrityksen päämajan ja sen tytäryhtiöiden kontrollisuhteesta (HSR = Headquarters-Subsidiary control Relationship).

Kirjallisuudessa puhutaan paljon niistä haasteista, joita monikansallisen yrityksen johto kohtaa pohtiessaan strategiaa, jolla tytäryhtiöiden toimintaa kontrolloidaan. Johdon on aina määriteltävä tapa, jolla kontrollointi päämajan ja hajautetun yksikön välillä järjestetään. (mm. Doz et al 1990, Leontiades 1985, Phatak 1983, Rodrigues 1996, Vartiainen 2004).



Perinteinen johtamisajattelu esittää kontrollisuhteen määrittämiseen kaksi tapaa, jotka ovat toistensa ääripäitä. Ensimmäinen on päätöksenteon *keskittäminen* (centralization), jossa päämajan johtajat eivät salli autonomisen vapauden antamista tytäryhtiöille (Finpron tapauksessa paikallisille toimistoille) ja he tekevät tärkeät, paikallisia operaatioita koskevat päätökset itse. Toinen vaihtoehto on *hajauttaminen* (decentralization), jossa tytäryhtiöiden (toimistojen) johtajille annetaan suuri autonomia ja he tekevät päätökset paikallisista operaatioista. Molemmilla näistä tavoista on omat heikkoutensa ja vahvuutensa, ja organisaation johdon tehtävä on luoda kontrollisuhde, jonka avulla voidaan parhaiten saavuttaa koko organisaatiota koskevat tavoitteet. (Rodrigues 1996)

### ***Tutkimusmenetelmä***

Haastattelu tuntui luonteelta lähtökohdalta empiirisen aineiston keräämiselle – olihan tarkoitus selvittää, mitä ihmiset omasta työstään ja organisaatiostaan kertovat ja ovat mieltä. Lisäksi oli tarkoitus antaa ihmisille hyvinkin vapaat kädet puhua mistä tahansa – kunhan se liittyi omaan työhön liittyviin asioihin. Hajautuneisuuden vuoksi esimerkiksi etnografiset menetelmät olivat poissuljettuja, vaikka ne olisivatkin voineet antaa toisenlaista näkökulmaa tutkimukseen. Nyt oli luotettava siihen, mitä ihmiset kertoivat. Päädyin haastattelemaan kahta ihmistä johdosta, sekä kuutta vientikeskuksen päällikköä. Haastatteluista kaksi tehtiin puhelinhaastatteluina, muut kuusi kasvotusten Suomessa.

Päätin käyttää haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, jossa aihepiirit ja teemat ovat rajattuja, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi & Hurme 1980). Haastatteluihin olin määritellyt kysymysrungon, mutta pidin sitä ainoastaan suuntaa antavana – kaikkia samoja kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastatelluilta. Pyrkimys oli joka tapauksessa pysyä käsiteltävässä teemassa, joka oli haastateltavan ihmisen oma päivittäinen työ ja siihen liittyvät asiat. Lisäksi erityisesti johdon edustajilta pyrin kysymään mielipiteitä asioista, jotka Finprossa ovat tällä hetkellä ns. akuutteja. Ennen jokaista haastattelua korostin haastateltaville, että haluan kuulla ihmisen *omia mielipiteitä* niistä aiheista, joista haastattelussa puhutaan. Näin pyrin pääsemään pois siitä, että haastateltavat puhuisivat ns. organisaatiojargonia, joka löytyy Finpron manuaalista. Halusin nimenomaisesti haastatella *ihmistä*, joka löytyy Finpron

työntekijän takaa. Haastattelujen aikana itselleni tuli tunne, että muutamille haastatelluille osoittautui vaikeaksi asiaksi tulla ulos ns. ”organisaatio-minästä” ja puhua julki omia henkilökohtaisia mielipiteitä.

### *Tutkimusongelma*

Tutkimusongelma muotoutui käytännössä vasta haastattelujen jälkeen. Tarkoitus oli kuunnella, mitä ihmiset työstään puhuvat, ja löytää kuuleman perusteella ihmisten puheista erilaisuuksia ja ristiriitoja (sekä oman puheen sisällä että verrattuna toisten puheisiin). Näistä erilaisuuksista ja ristiriidoista oli tarkoitus nostaa ylös tutkimuksessa käsiteltävät aiheet. Johdon edustajien haastatteluissa tärkein esiin nouseva asia oli se muutos, joka Finprossa on tällä hetkellä käynnissä. Vientikeskusten päälliköiden haastatteluissa muutos oli myös esillä, mutta puhuttiin enemmän siitä, miten joko haastateltavat itse tai heidän kollegansa suhtautuvat tähän muutokseen. Tämä oli havaittavissa joko siinä, mitä haastateltava kertoi omasta työstään, tai toisaalta siinä, mitä/miten hän puhui johdon toimista tai omien kollegoidensa toimista suhteessa johdon ajatuksiin organisaation suunnasta ja sen kehittämisestä.

Tutkimusongelma muutti muotoaan useasti. Lopullinen muoto käsittelee kahta asiaa. Ensimmäinen on Finpron kaltaisen organisaation johtamisen haasteet ja johdon ajatukset organisaation muutoksesta suhteutettuna sen erityispiirteisiin. Toinen on hajautettujen ihmisten (vientikeskusten päälliköiden) näkemys johdon ajatuksista suhteutettuna samoihin, edellä mainittuihin asioihin. Tämän tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on auttaa Finpron johtoa näkemään, minkälaisia voimia organisaatiossa on käynnissä ja miten kentällä oleva ihminen suhtautuu johdon ajatuksiin. Seuraava tarina syntyy siitä, miten itse näen Finpron tämänhetkisen tilanteen.

Kappaleessa kaksi paneudun Finpron tämänhetkiseen tilanteeseen ja pyrin selvittämään omaa tulokulmaani siihen. Kappaleen lopuksi käyn läpi asiantuntijaorganisaation, ja erityisesti sen johtamisen erityispiirteitä. Kappaleessa kolme esittelen viitekehyksen tarkemmin ja käyn läpi tutkimusongelmaan liittyvää teoriaa aikaisemman tutkimuksen muodossa. Neljännessä kappaleessa käyn ensin läpi teoriaa oleellisesti tutkimukseen liittyvästä sosiaalisesta konstruktionismista. Sen jälkeen kuvaan matkan, jolla haastattelut on muutettu tarinoiksi. Tämä toimii alustuksena tarinoille. Viides kappale muodostuu haastattelujen perusteella kirjoitetuista kolmesta dialogitarinasta.



Kuudennessa kappaleessa pyrin yhdistämään kappaleet 2, 3, 4, ja 5. Analysoin Finpron tilannetta suhteessa aikaisempaan tutkimukseen aiheesta ja selvitän tarinoiden yhteyden näihin kahteen. Seitsemäs kappale kokoaa tämän tutkimuksen yhteen.

## **2. Finpron erikoispiirteet, tämänhetkinen tilanne ja käynnissä oleva muutos**

Suomalaiset yritykset työllistävät maamme rajojen ulkopuolella tänä päivänä lähes 400000 työntekijää (Vartiainen 2004). Finpro voidaan laskea yhdeksi näistä, vaikka se ei virallinen yritys olekaan. Tämän lisäksi Finpro auttaa suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään ja sitä kautta työllistämään lisää ihmisiä rajojemme ulkopuolella.

Kun ottaa huomioon Finpron organisaation erityispiirteet, muodostuu siitä hyvin mielenkiintoinen kohde tutkimukselle. Finproon liitettävät faktat, esimerkiksi asiantuntijuus, hajautuneisuus, organisaation koko, tehtävä ja historia, sekä sen nykyinen tilanne ja tavoite, tekevät tutkimuksen suuren kuvan muodostamisen erittäin haastavaksi. On hyvä siirtää aikaa muutama vuosi taaksepäin, ja käydä lyhyesti läpi tarina siitä, miten nykyhetkeen on tultu. Alakappaleissa 2.1., 2.2. ja 2.3. esiintyvät lainaukset ovat suoria lainauksia tehdyistä haastatteluista.

### **2.1. Kohti uutta toimintatapaa**

Vuonna 2002 keväällä Finpron johtoryhmä alkoi työstämään uutta strategiaa. He miettivät, ”miten Finpron tulee muuttua – miten sen toimintaympäristön, asiakkaiden odotusten ja sitä kautta Finpron roolin tulisi muuttua”. ”Oli selkeästi tarve katsoa, mikä on Finpron tulevaisuus”. Johdon ajatuksissa keskeisintä oli se, että ”hyvin sirpaleisesta, yksin ja itsenäisesti toimivista yksiköistä ja yksilöistä rakennetaan yhteisö”, joka ”puhaltaa yhteen hiileen” ja ”näkyä asiakkaalle samanlaisena eri puolilla maailmaa”. Uuteen strategiaan liittyi keskeisinä tekijöinä ”globaali ajattelu”, ”toimialalähtöisyys” (kappale 2.2.) sekä ”toimintaperiaatteiden yhtenäistäminen vientikeskuksissa” (kappale 2.3.).



Pääsin suorittamaan johtoihmisten haastattelut ensimmäisten joukossa. Tämän jälkeen oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan ja kuulemaan, miten vientikeskusten päälliköt oman työnsä kokevat, mitä he siitä sanovat ja puhuvatko he johdon kanssa samalla tavalla ja/tai edes samoista asioista. Useat heistä ovat olleet tehtävässään 90-luvulta saakka. Johto odottaa heidän muuttavan ajatteluaan uuden strategian mukaiseksi, mikä saattaa toisille olla hyvinkin hankalaa. On mahdollista, että vanhat toimintatavat ja ajatusmallit elävät hyvinkin syvällä ihmisten mielissä. ”Joukossa oli tietysti niitä, jotka ottivat muutoksen omiin käsiinsä, mutta myös vastarintaa oli, ja on vieläkin nähtävissä”.

## 2.2. Globaali ajattelu

Muutoksen yksi suuri ajatus oli, että ”Finproa pyritään ajattelemaan (lue: myymään) enemmän yhtenä yrityksenä; yhtenä globaalina toimijana”. Aikaisemmin vientikeskuksissa toimivien ihmisten tehtävä oli hoitaa oman maan tai alueen asiat, ja ”Finpro nähtiin yksittäisinä toimistoina ympäri maailmaa”. Organisaation ajattelevien yhtenä globaalina toimijana tarkoittaa sitä, että kun suomalainen yritys haluaa lähteä ulkomaille ja ottaa yhteyttä Finproon, niin jokaisen finprolaisen tehtävänä on ”myydä *Finpron palveluja*, ei vain oman vientikeskuksen tai alueen palveluja”.

Uusi toimintatapa konkretisoituu hyvin esimerkiksi vertaamalla tämänhetkistä ja vanhaa rekrytointipolitiikkaa toisiinsa. Vielä 1990-luvulla Finpron rekrytoinneissa ”keskityttiin n.k. ’yksinäisten susien’ palkkaamiseen”, eli otettiin ihmisiä, jotka ”selvisivät hyvin yksinään jossain kaukana”. Tällä hetkellä haetaan ihmisiä, jotka ovat ”tiimipelaajia, osaavat rakentaa isompia projekteja – ja yleisestikin erilaisia tyyppejä kuin ennen”.

Globaalin ajattelun sisäiseen levittämiseen on nähtävissä kaksi syytä. Ensinnäkin johto pyrki siihen, että palveltaisiin asiakkaita paremmin. Tarkoitus on ”toimia liiketoimintapartnerina asiakkaan kanssa, ei vain tuottaa palvelu asiakkaalle jollain yksittäisellä alueella”. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään etsimään asiakkaan kanssa maailmasta paras mahdollinen paikka riskittömään kansainvälistymiseen. Toiseksi, toimimalla yhdessä asiakkaan kanssa pystytään myymään määrällisesti enemmän Finpron palveluja ja tätä kautta kannattavuus ja omavaraisuus paranevat.

### 2.3. Toimialalähtöinen ajattelu

Globaaliin ajatteluun liittyy läheisesti toimialalähtöinen ajattelu. Finprossa on määritelty kuusi päätoimialaa, joihin se toiminnassaan keskittyy. Nämä ovat ”ICT”, ”terveys ja hyvinvointi”, ”elintarvikeketju”, ”metsäteollisuus”, ”ympäristö ja energia” sekä ”rakentaminen ja logistiikka”.

Toimialalähtöisen ajattelun pohjaksi Finproon on rakennettu kuusi globaalia toimialatiimiä, eli GIT:itä.<sup>1</sup> Tiimeihin on valittu eri maanosista ihmisiä (n. 6-10 ihmistä/tiimi), jotka tuntevat kyseiset toimialat mahdollisimman hyvin. GIT:t ”valmistelevat isompia hankkeita, joilla on merkitystä Suomen kansallisella tasolla”. ”Hankkeisiin haetaan isompia yritysryhmiä, ja niitä varten saadaan usein rahoitusta TEKESiltä tai SITRALta tai muilta toimialajärjestöiltä”.

Vielä kesällä 2005, tutkimusta aloittaessani, Finpro oli jakautunut alueorganisaatioihin, joita oli 12 kappaletta. Syksyllä 2005 tehtiin suuri organisaatiomuutos, jossa Finpron toimintaympäristö, käytännössä koko maailma, jaettiin neljään suureen alueeseen. Nämä alueet olivat Suomi, Eurooppa, Aasia sekä Amerikka. Samalla vaihtui myös Finpron strateginen johtoryhmä ja uusien alueiden johtajat otettiin mukaan johtoryhmään.

Ennen tätä organisaatiomuutosta vanhojen alueiden sisällä toimi ns. paikalliset toimialatiimit, eli RIT:t<sup>2</sup>, jotka olivat globaalien tiimien alueellisia vastineita. Aluekohtaiset RIT:t oli perustettu, ”jotta GIT:t saisivat ruokaa”, eli ”syntyisi ideoita ja aihioita”. Joillain alueilla RIT:ien toiminta sai hyvin tuulta alleen, kun taas toisilla alueilla niiden merkitys oli jäänyt hieman epäselväksi. Joissain paikoissa niiden toiminta oli jopa lopetettu. Tällä hetkellä RIT:ien rooli on koko organisaatiossa hieman epäselvä johtuen viimeisimmästä, alueisiin vaikuttaneesta organisaatiomuutoksesta. Toimialatiimien vahvistama, ja johdon ajama toimialalähtöinen ajattelu on joka tapauksessa edelleen tärkeä ja ajankohtainen asia Finprossa.

---

<sup>1</sup> GIT = Global Industry Team

<sup>2</sup> RIT = Regional Industry Team



Globaaliin, ja myös toimialalähtöiseen ajatteluun liittyen Finpro on siis pyrkinyt kehittämään toimintaansa enemmän oikeana konsulttina toimimisen suuntaan. On pyritty ”muuttumaan niin, että pystytään toimimaan asiakkaan kanssa oikeana liiketoimintapartnerina, ei vain yksittäisen palvelun tarjoajana”. Kun asiakkaalle (tai asiakasryhmälle) on kartoitettu liiketoimintamahdollisuudet ympäri maailmaa, suositellaan tälle (heille) selvityksen perusteella kyseisen liiketoiminnan kannalta parhaalta vaikuttavaa maailmankolkkaa. Sen jälkeen ”tehdään yhdessä ns. pilottihanke sovitulla markkina-alueella”. Jos pilottihanke valitulla koealueella toimii, on asiakkaan helpompi tämän jälkeen laajentaa toimintaansa muille markkina-alueille. ”GIT:n edustajat toimivat tässä konsultteina yhdessä paikallisten alueiden asiantuntijoiden kanssa”. Näin ”saadaan yhdistettyä toimialaosaaminen ja paikallisosaaminen”.

Jokaista yksittäistä asiakasta varten ei ole aina mahdollista tehdä täyttä maailmanlaajuista kartoitusta, ja juuri tämän vuoksi Finpro on kehittänyt ”yhteishankkeita, joissa useita saman toimialan yrityksiä viedään ryhmänä ulkomaille”. Tällöin kustannukset yhdelle yksittäiselle yritykselle ovat huomattavasti pienemmät. Toimialalähtöisyys liittyy siis osaltaan globaalin ajattelun levittämiseen; ei myydä pelkästään yhtä aluetta, vaan *koko Finpron verkostoa* esittelemällä asiakkaalle kerralla koko maailman markkinamahdollisuudet. Kyseisenlaisella toiminnalla tavoiteltavat edut auttavat sekä asiakasta että Finproa – asiakas saa parempaa, kokonaisvaltaisempaa palvelua ja Finpro voi myydä palvelujaan määrällisesti enemmän.

Toimialalähtöisyyden ja globaalin ajattelun taustalla on siis ajatus paremmasta palvelusta asiakkaalle. Tähän olennaisesti liittyvä asia on henkilöstön kehittäminen vastaamaan uuden toimintatavan vaatimuksia. Finpro on panostanut henkilöstön kehittämisessä erityisesti ihmisten konsultointitaitojen parantamiseen. Kun uutta, koko organisaatiolle yhteistä toimintatapaa lähdetään levittämään hyvin sirpaleissa organisaatiossa, vaatii se johdolta aina jonkintasoisia toimenpiteitä, jotta yksiköitä saataisiin yhdenmukaisemmaksi. Tämä oli myös Finpron johdon tavoite – haluttiin näkyä asiakkaalle yhtenä ja samana toimijana ympäri maailmaa.



### 2.3. Yhtenäistäminen

Johdon haastatteluissa peräänkuuluttama yhtenäistäminen kiteytetään Finpron verkkosivuilla seuraavasti: ”Finpron yrityskulttuuri, arvot ja toimintatavat perustuvat asiakkuuden ja asiakkaiden kansainvälistymisen tukemiseen. Kaikissa Finpron toimipaikoissa noudatetaan yhtenäistä toimintatapaa, joka pohjautuu kansainväliseen ISO 9001 laatustandardiin ja Finpron laatu järjestelmään. Toimintatapa määrittelee, miten Finpron ihmiset asioivat asiakkaiden, työtovereiden ja liikekumppanien kanssa. Tätä toimintatapaa kutsutaan organisaatiossa nimellä ’Finpro Way’.” (www.finpro.fi)

Finpron johdon ajatus *koko Finpron myymisestä* potentiaaliselle asiakkaalle edellyttää, että ”eri vientikeskusten pitää näyttää asiakkaalle samalta” – siis yhdeltä, samalta toimijalta. Tämä ei tarkoita pelkästään visuaaliseen brändiin liittyviä asioita, vaan ”ennen kaikkea palvelun tasalaatuisuutta”. Tapaukset, joissa yksi ja sama asiakas on ollut yhteydessä Finpron eri yksiköihin maailmalla, ja saanut näistä hyvinkin erilaatuista palvelua, ovat saaneet Finpron johdon ajattelemaan keinoja palvelun laadun tasaamiseksi. Vertauksena tähän voi nähdä esimerkiksi McDonaldsin. Jokaisesta maailman McDonaldsista voi ostaa samanlaisen Big Macin. Tosin palvelun tasalaatuisuus on luonnollisesti vaikeampi tuottaa kuin konkreettisen tuotteen tasalaatuisuus.

Näen itse Finpron käynnissä olevassa muutoksessa neljä pääkohtaa, jotka liittyvät enemmän tai vähemmän toisiinsa. Nämä ovat ”globaalin ajattelun levittäminen”, ”toimialalähtöisyys”, ”toimintatapojen yhtenäistäminen vientikeskuksissa” ja ”muuttuminen ’oikean’ konsulttiyrityksen kaltaiseksi organisaatioksi”. Koska Finpron johto pyrkii kiivaasti muuttamaan rekisteröityä yhdistystä oikeaksi yritykseksi, niin silloin se myös kilpailee, ja sitä on hyvä verrata oikeiden yritysten kanssa. Vertailukohtana voidaan käyttää siis suuria monikansallisia yrityksiä – tietyn varauksin.

Koska Finpro on henkilömäärältään pieni organisaatio, pitää se vertailun mahdollistamiseksi suhteuttaa jollain tavalla suurten yritysten kanssa. On mahdollista tarkastella asiaa niin, että Finpron pääkonttori Helsingin Ruoholahdessa voidaan nähdä olevan verrattavissa monikansallisen yrityksen päämajaan. Finpron vientikeskukset taas

voidaan suhteuttaa olevan monikansallisen yrityksen ulkomaisia tytäryhtiöitä. Tästä päästään käsiksi teoriaan, jossa suurten yhtiöiden johto päättää päämajan ja tytäryhtiöiden välisestä kontrollisuhteesta. Finpron johto kohtaa saman dilemman kuin monikansallisten suurten yritysten johto, vaikkakin paljon pienemmässä mittakaavassa. Se pyrkii yhtenäistämään vientikeskusten toimintatapoja, levittämään globaalia ja toimialalähtöistä ajattelua sekä muuttamaan organisaatiota 'oikean' yrityksen kaltaiseksi. Nämä kaikki asiat vaikuttavat päämajan ja paikallisen toimiston kontrollisuhteen laatuun. Esille nousevat mielenkiintoiset kysymykset: Minkälaisia erilaisia tapoja suuret yritykset käyttävät järjestäessään päämajan ja tytäryhtiöiden välistä kontrollisuhdetta, minkälaisia dilemmoja nämä asiassa kohtaavat, ja miten Finpron tilanne liittyy näiden suurten yritysten tapaan hoitaa kyseinen asia? Tähän asiaan palaan tarkemmin kappaleessa 3.

Edelleen yksi mielenkiintoinen tulokulma on Finpron asema hajautettuna asiantuntijaorganisaationa. Tähän faktaan liittyy kaksi oleellista asiaa, joihin on pakko paneutua tarkemmin: asiantuntijuuden ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet sekä hajautuneisuuteen ja johdon yhtenäistämispönnisteluihin liittyvä sosiaalinen konstruktionismi. On hyvin mielenkiintoista tutkia eri puolilla maailmaa olevien ihmisten puhetta, koskien yhtä ja samaa organisaatiota – sitä, jossa he kaikki työskentelevät. Minkälaista tarinaa ihmiset kertovat ja miten syntyy tämän organisaation yhteinen todellisuus? Ensin keskityn asiantuntijuuden erityispiirteisiin, sosiaaliseen konstruktionismiin palaan kappaleessa 4.

## 2.4. Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioita koskevissa tutkimuksissa ja analyyseissä on perinteisesti kiinnitetty huomiota siihen, että keskeisin pääoman muoto on yksilöihin sitoutunut tietopääoma (Kirjonen 1997). Finpro on palveluyritys, jossa työskentelee asiantuntijoita, eli tietotyöntekijöitä (knowledge workers). Horibe (1999) määrittelee asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän ihmisen seuraavasti: *”Tietotyöntekijä on ihminen, joka käyttää päätään enemmän kuin käsiään tuottaessaan arvoa. He lisäävät arvoa ideoimalla, analysoimalla, tekemällä määritelmiä ja synteesejä sekä suunnittelemalla.”*



Luoma et al (2004) tosin sanovat, että tietotyön käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. He jatkavat, että tieto- ja asiantuntijatyön välillä on olemassa ero, mutta se ei ole aina selkeä. Asiantuntija on määritelty perinteisesti korkean koulutuksen ja kohtuullisen pitkän työkokemuksen omaavaksi oman alansa ammattilaiseksi, jonka osaamisessa on olennaista ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen. Tietotyöntekijä taas määritellään tiedon teknisen hallinnan asiantuntijaksi, ja hän voi olla myös hyvinkin nuori, oman erityisalansa taitaja. Asiantuntija voi olla tietotyöntekijä, mutta tietotyöntekijä ei välttämättä täytä asiantuntijan vaatimustasoa.

Asiantuntijayritys elää myymällä osaamistaan. Tämä tekee siitä yrityksen, jota voidaan kutsua myös termillä ”palveluyritys” – sillä ei ole konkreettista tuotetta. Palveluyrityksiä on kuitenkin monenlaisia ja asiantuntijayritys on yksi palveluyrityksen alaluokka. Muita palveluyrityksiä ovat esimerkiksi pikaruokalat, vakuutusyhtiöt, lentoyhtiöt, tilintarkastustoimistot ja lääkärit. Palveluyrityksistä puhuttaessa niitä voidaan luokitella myös palvelun muodolla. Palvelu voi olla itsepalvelua (pikaruoka), se voi olla vakiopaketti (kotivakuutus), se voi olla palvelujärjestelmä (Atk-yritys) tai voidaan puhua sopeutumisesta asiakkaan mukaan (konsulttitalo). (Sveiby 1990)

Konsulttiorganisaation tapauksessa (kuten Finpro) asiantuntijaorganisaatiosta voi käyttää myös termiä ”tietoyritys”. Tietoyritykset elävät myymällä *tietoa* asiakkailleen, jotka käyttävät tätä tietoa hyväksi tuottaessaan omille asiakkailleen tavaroita tai palvelua. Ne työskentelevät monimutkaisten ongelmien kanssa, joita ei voi standardoida. Tuotannon standardoimattomuuden lisäksi muita tietoyrityksen ominaispiirteitä ovat luova, yksilöistä riippuvainen, monimutkaiseen ongelmanratkaisuun keskittyvä työ. (Sveiby, 1990, 1987)

Scott (2003, 1965b) löytää historiallisesti kaksi tapaa, joilla asiantuntijaorganisaation työ voidaan järjestää. Ensimmäinen on *heteronominen* asiantuntijaorganisaatio, jossa asiantuntijat on vahvasti alistettu hallinnollisen viitekehyksen alle. Heidän autonomiansa ja sananvaltansa on hyvin pientä ja heitä kontrolloidaan tarkasti. Asiantuntijoiden työ tapahtuu tietyn struktuurin puitteissa ja työssä on voimassa yleiset säännöt. Yksilöille kuitenkin annetaan valta tietyn tehtävän sisäisiin päätöksiin –



varsinkin sellaisiin, jotka koskevat keinoja tai tekniikoita. Toinen järjestely on *autonominen* asiantuntijaorganisaatio, missä organisatoriset toimihenkilöt antavat asiantuntijoille suhteellisen suuren vastuun tavoitteiden määrittämiseen, suoritusstandardien asettamiseen ja niiden valvontaan.

#### **2.4.1. Asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisosaamista tarvitaan ihmisten ja liiketoiminnan yhteensovittamiseksi (Ropo & Eriksson 1997). Yritys toimii juuri niin hyvin kuin tietopääoma on onnistuttu kytkemään koko sen toimintaa ohjaavaan liikeideaan. Kytkemisen onnistuminen riippuu paljolti tehtävien organisoimisesta ja muusta sisäisestä vallankäytöstä, eli toisin sanoen asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Tavanomaiset johtamisen menettelytavat eivät asiantuntijaorganisaatiossa riitä. Johtamisen, eli esimiesvallan ja asiantuntijan vallan välisen suhteen ymmärtäminen on keskeistä asiantuntijuuden luonteen ymmärtämiseksi. (Kirjonen 1997) Johtamisosaamisen rajat ovat löydettävissä erityyppisten toimijoiden vuorovaikutuksesta sekä toisaalta siitä, miten toimijat ratkaisevat kommunikointiin, konflikteihin ja sitoutumiseen liittyviä ongelmia (Ropo & Eriksson 1997).

Sveiby (1990) näkee asiantuntijaorganisaation ydinosaamisen syntyvän kahdesta asiasta: <sup>1)</sup>ammattillisesta osaamisesta, johon kuuluvat yksilöiden tietopääoma sekä organisaation rakennepääoma; <sup>2)</sup>organisatorisesta osaamisesta, eli johdon kyvystä pitää organisaatio kasassa ja saada sen arvo kasvamaan. Hän näkee asiantuntijaorganisaation haasteena ammattipätevyyden ja organisaatiopätevyyden tasapainottamisen käyttämällä sanaa ”kauhun tasapaino”.

Taitotiedon johtaminen lähtee kaikkien organisaatioiden tärkeimmästä resurssista – ihmisestä. Asiantuntijayrityksen ammattilaiset ovat usein hyvin itsenäisiä työssään, vaikka he olisivatkin osa yhtä ja samaa tiimiä. Tämän takia johtajan tai esimiehen on tunnettava alaisensa huomattavasti lähemmin kuin perinteisissä teollisuusyrityksissä. Tällaista toimintaa ei voi johtaa matkan päästä. (Sveiby 1987, 1990)

### 3. Hajautettu organisaatio

Vartiainen et al (2004, s.19) määrittelee hajautetun organisaation kirjassaan seuraavasti: *”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräraikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.”*

#### 3.1. Hajautuneisuuden erityispiirteitä

Hajautetut organisaatiot ovat vastaus globalisaation haasteeseen. Etäisyys ei pelkästään merkitse aikaeroja, vaan myös psykologisia vaikeuksia, jotka syntyvät siitä, että ihmiset eivät näe toisiaan. Matkustaminen ja lentokentillä työskentely on rasittavaa. Kommunikointi hoidetaan tänä päivänä suurilta osin sähköpostilla. Kun hajautetun ryhmän jäseniin ollaan päämajasta (tai muista hajautetuista yksiköistä) yhteydessä, se tapahtuu yleensä puhelimella tai sähköpostilla. Tällöin kommunikointi jää hyvin todennäköisesti asiapainotteiseksi. (Vartiainen et al 2004) Puhelimella tai sähköpostilla kommunikoitaessa non-verbaaliset viestit jäävät huomaamatta (Phatak 1983), eikä johtaminen ole käytännössä mahdollista pelkän sähköpostin avulla; se on erittäin huono väline vaikeiden asioiden hoitamiseen tai yrityksiin selvittää konflikteja (Adams 2001).

Hajautuneessa organisaatiossa eivät päde samat lainalaisuudet kuin paikallisessa organisaatiossa. Hajautuneisuus on merkittävä, *johtamiseen vaikuttava erikoispiirre*, jota ei aina ymmärretä. Paikallisissa oloissa käytetyt toimintatavat voivat olla syvällä organisaatiossa, mutta ne eivät toimi sellaisenaan. Niiden muuttaminen vaatii sen, että tarve muutokseen oivalletaan. Toisaalta hajautetuilla ja paikallisilla organisaatioilla on myös monia yhteisiä asioita. Yleisellä tasolla ajateltuna jokaisessa organisaatiossa on hoidettavana kolmentyyppisiä tehtäviä: operatiivisten asioiden suorittaminen, ongelmien koordinointi ja ratkominen sekä uusien asioiden kehittäminen. Hajautetuissa organisaatioissa tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa järjestetään hajautetussa toimintaympäristössä, mutta perustehtävät säilyvät samoina. Tiimi- ja projektitasolla tämä edellyttää omanlaista työnjakoa sekä tehtävien ja niihin liittyvien roolien määrittelyä. (Vartiainen et al 2004)



Globaaleiden organisaatioiden johtamisessa on havaittavissa omat erikoispiirteensä. Snow, Lipnack ja Stamps (1999) esittävät hajautetun organisaation johtajalle kolme roolia:

### 1) Suunnittelija

Suunnittelija tarvitsee roolissaan käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä, jotta monista osapuolista muodostuva verkko saadaan syntymään.

### 2) Verkoston järjestelijä

Tarvitsee sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta osapuolet saadaan toimimaan yhteen tavoitteen saavuttamiseksi.

### 3) Kehittäjä

Verkosto pitäisi saada oppimaan ja parantamaan toimintaansa

Vanha sanonta ”ajattele globaalisti, toimi paikallisesti” kuvaa johtamistehtävän vaativuutta hajautetussa organisaatiossa. Puhutaan ns. ”glokaalista” johtamisesta. Glokaalin johtamisen erityispiirteitä ovat etäisyyksien ja aikaerojen huomioon ottaminen sekä eri maiden lainsäädännöt ja kulttuurit. (Vartiainen et al 2004) Puhtaasti *globaali* monikansallinen organisaatio voidaan nähdä olevan likinäköinen, kun se katsoo eri markkinoita, joilla on hyvinkin perusteellisia eroja verrattuna toisiinsa. Ne ovat voimattomia joustamaan ja vastaamaan erilaisiin paikallisiin haasteisiin. Sitä vastoin *glokaalit* organisaatiot operoivat samaan aikaan kahdella eri ulottuvuudella. Kun ne ovat paikallisesti juurtuneita, mutta pystyvät tarpeen vaatiessa irtautumaan juristaan, on niillä mahdollisuus ottaa todellinen hyöty irti sekä globaaliudesta että paikallisuudesta. Ne pystyvät näkemään asiat ns. suuressa perspektiivissä ja jakamaan resursseja hyödyntääkseen globaaliutensa maksimaalisesti, ilman että ne joutuvat tinkimään juuristaan paikallisissa yhteisöissä. (Lindelof 1998)

Lindelof (1998) jatkaa toteamalla, että glokaali malli vaatii hajautettuja, autonomisia ihmisiä, jotka ovat kuitenkin valmiita joustamaan ja sopeutumaan keskitetyn brändikontrollin instrumentteihin. Tuloksena on vahva mutta vastaanottava suhtautuminen markkinoiden yksityiskohtiin sekä globaalisti hyväksi todetut käytännöt kaikilla osaamisalueilla. Organisaation ei pitäisi globalisoitua ilman että se huomioi,

että paikallisen vapauden on oltava olemassa – kuitenkin keskitetyn toimintaperiaatteen puitteissa. Organisaation on siis päätettävä, mitkä elementit ovat globaaleja, mitkä paikallisia.

### **3.2. Päämajan ja hajautetun yksikön suhde**

Rodrigues (1996) puhuu kirjassaan monikansallisen yrityksen päämajan ja tytäryhtiön välisestä kontrollisuhteesta (HSR = Headquarter-Subsidiary control Relationship). Hän esittää kaksi tapaa, toistensa vastakohdat, joilla organisaation päämajan ja ulkomaisen toimiston/tytäryhtiön välinen päätöksenteko on mahdollista järjestää. Ensimmäinen on päätöksenteon *keskittäminen* (centralization), jossa päämajan johtajat tekevät suurimman osan tärkeistä, paikallisia operaatioita koskevista päätöksistä. Toinen vaihtoehto on *hajauttaminen* (decentralization), jossa tytäryhtiöiden johtajille annetaan suuri autonomia ja he tekevät suurimman osan paikallisista päätöksistä. Käytännössä kontrollisuhteen määrittäminen on tasapainoilua näiden kahden ääripään välillä ja jokaisen organisaation on löydettävä oma tapansa ratkaista tämän suhteen järjestäminen. Sekä keskittämällä että hajauttamisella on omat hyvät ja huonot puolensa.

#### **3.2.1. Keskittämisen ja hajauttamisen hyödyt ja haitat**

Sekä keskittämällä että hajauttamisella on omat sivuvaikutuksensa, mikä tekee ongelmasta monimutkaisen. Esimerkiksi jos päämaja on sijoitettu Helsinkiin, niin siellä oleville johtajille on vaikea tietää, minkälaiset edut työntekijöille toimivat parhaiten esimerkiksi Sao Paolon toimistossa Brasiliassa. Toisaalta kun päätöksenteko on hajautettu, niin paikallisten johtajien päätöksillä voi olla negatiivisia vaikutuksia muihin toimistoihin ja/tai tehty päätös ei välttämättä ole paras mahdollinen ajatellen koko organisaation yhteisiä tavoitteita. Jos esimerkiksi Sao Paolossa paikalliset johtajat ovat päättäneet maksaa hyvät rahalliset edut omille ihmisilleen, voi tämä vaikuttaa negatiivisesti muiden toimistojen ihmisiin, jos he kokevat, että edut ovat suhteettoman hyvät. (Ks. myös Kristensen & Zeitlin 2001: 175-177)



Keskitetty kontrolli voi estää tällaiset tilanteet ja tässä mielessä se voisi olla hyvä ratkaisu. Toisaalta keskitetty kontrolli voi estää paikallisia johtajia käyttämästä luovuuttaan ja estää näin paikallisia hyviä aloitteita pääsemästä koko organisaation käyttöön. (Ks. myös Birkinshaw & Hood 2001) Organisaation päättäessä jommallakummalla tavalla, se ei tietystikään pidä kynsin hampain kiinni valitusta linjasta, vaan se voi vaihtaa suhtautumistapaansa, kun se katsoo tarpeelliseksi. Esimerkiksi kun yritys, joka operoi hajautetulla mallilla, kohtaa tarpeen muuttaa itseään ympäristönmuutoksen takia, voi päämaja keskittää päätöksenteon itselleen joksikin ajaksi. Sen jälkeen, kun muutos on läpiviety, voi päämaja jälleen antaa hajautetuille yksiköille valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä, jotta näillä on mahdollisuudet luoda vahva paikallinen läsnäolo. (Rodrigues 1996)

Robinson (1984) luettelee tiettyjä yksittäisiä asioita, jotka vaikuttavat päätöksenteon keskittämiseen/hajauttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi

#### Toimiala:

Yrityksillä, joiden toimiala vaatii tuotteen tasalaatuisuutta joka puolella maailmaa (kuten esim. yritykset, joilla on globaali strategia), on tapana keskittää kontrolli. Toisaalta yritykset toimialalla, jossa täytyy sopeutua tietyille paikallisille markkinoille, yleensä hajauttavat päätöksentekoa. Tämä siksi, että edellinen vaatii paljon enemmän keskitettyä koordinointia kuin jälkimmäinen.

#### Ulkomaisten yksiköiden määrä ja koko:

Yritykset, joilla on muutama suuri yksikkö ulkomailla, tapaavat hajauttaa päätöksentekoa enemmän kuin ne yritykset, joilla on monta pientä yksikköä. Useat pienet yksiköt markkinoilla vaativat enemmän *keskitettyä yksiköidenvälistä* koordinointia kuin muutamat suuret yksiköt, jotka pystyvät helpommin koordinoimaan asiat keskenään.

### Etäisyys:

Kaukaisilla yksiköillä on tapana olla itsenäisempiä, vaikkakin kommunikaatioteknologian kehitys on pienentänyt maailmaa tässä suhteessa.

### Ympäristö:

Jos yksikkö on sijoitettu maahan, jonka liiketoimintaympäristöä ei päämajassa tarpeeksi tunneta, annetaan hajautetulle yksikölle usein suurempi autonomia kuin maissa, joista päämajalla on enemmän tietoa. Niin ikään jos hajautettu yksikkö on sijoitettu dynaamiseen ja muuttuvaan paikalliseen ympäristöön, voidaan päämajasta antaa enemmän paikallista vapautta ja päätösvaltaa kyseiselle yksikölle. Näin paikalliset johtajat pystyvät helpommin vastaamaan ympäristön nopeaan muutokseen.

### Yksilöt:

Jos hajautetun yksikön johtajat vaativat autonomiaa, niin keskitetty kontrolli usein vähenee. Yritykset kontrolloida näitä yksilöitä päämajasta käsin voivat johtaa tehottomuuteen. Toisaalta yksilöt joissain tietyissä kulttuureissa pitävät keskitettyä päätöksentekoa parempana.

Doz et al (1990) puhuvat samasta asiasta kuin Rodrigues, mutta he käyttävät ilmiöstä nimeä strateginen kontrolli. He väittävät, että useilla monikansallisilla yrityksillä on ongelmia luoda strateginen kontrolli ja he löytävät siihen neljä syytä.

- i. Ulkomaisilla tytäryhtiöillä on historiallisesti taipumus muuttua autonomisemmiksi sitä mukaa kun ne kasvavat ja kehittyvät.
- ii. Jos paikallinen ympäristö ja kulttuuri on kohdemaassa syvästi erilainen kuin pääkonttorin ympäristö, voi pääkonttorin johtoihmisten olla vaikea tuottaa käyttökelpoista tietoa ja tietämystä tytäryhtiölle.
- iii. Kohdemaan lait ja käytännöt voivat tehdä strategisen kontrollin vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi.
- iv. Jos ekspatriaatit työskentelevät kohdemaassa lyhyitä määräaikoja, niin se estää heitä tulemasta oikeasti ”paikallisiksi” ja samalla toimimasta



tehokkaasti paikallisessa ympäristössä. Tämä johtaa usein siihen, että käytetään paikallisia johtajia, joiden kunnianhimo on usein paikallista ja he pyrkivät tekemään paikalliset kriittiset päätökset.

Yleisesti voidaan sanoa, että mitä enemmän monikansalliset yritykset yhtenäistävät toimintojaan, sitä enemmän sen toimet yhdessä yksittäisessä maassa saattavat poiketa jonkin toisen, itsenäisen kansallisen yrityksen tavoista toimia. Strateginen kontrolli ei ole sinällään mikään päämäärä, ennemminkin se on useimmille monikansallisille yrityksille työkalu sallia toimintojen optimointi yli rajojen. (Doz et al 1990)

### **3.2.2. Tilanteellinen viitekehys ja hallintamekanismit**

Rodrigues (1996) esittää kaksi viitekehystä, tai skeemaa, joiden avulla päämajatytyryhtiö –suhdetta voidaan tarkastella. Nämä ovat kulttuurinen viitekehys ja tilanteellinen viitekehys. Kulttuuriseen viitekehyksen määreitä ovat Hofsteden (1980) mukaan valtaetäisyys (power distance), individualismi (individualism), epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), maskuliinisuus, sekä myöhemmin lisätty konfutselaisuus (confucianism).

Tilanteellinen viitekehys, joka on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisempi, sisältää määreet tytyryhtiön paikallisesta kontekstista (local context), organisaation koosta (size), organisatorisista toiminnoista (organizational functions), organisaatiosta kriisitilanteessa (organization under crisis conditions) ja johdon preferensseistä (management's preferences). Näitä tilanteellisia määreitä voidaan katsoa kolmen hallintamekanismin avulla, jotka ovat ”keskittäminen”, ”formalisointi” ja ”normatiivinen integraatio”. (Rodrigues 1996)

Keskittäminen (centralization) tarkoittaa ylhäältä alas tapahtuvaa hierarkkista suhdetta. Formalisoinnilla (formalization) tarkoitetaan suhdetta, joka on byrokraattinen ja siinä on valmiiksi säädetyt menettelytavat asioille. Normatiivinen integraatio (normative integration) on suhde, joka ei luota keskittämiseen eikä formalisointiin, vaan jaettuun yhteiseen käyttäytymiseen, johon kuuluvat yhteiset merkitykset, arvot ja näkemykset.

Normatiivisesta integraatiosta käytetään myös termiä sosialisatio (socialization). (Bartlett & Ghosal 2002, Rodrigues 1996)<sup>3</sup>

Kulloiseenkin tilanteeseen sopiva kontrollisuhde on sidonnainen tiettyihin kulttuurisiin ja tilannekohtaisiin faktoihin, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin, teknologioihin, poliittisiin voimiin ja kilpailustrategioihin. Nämä tekijät ovat jatkuvan muutoksen alla, ja siksi organisaatio, jolla on staattinen näkemys tarpeellisen koordinaation määrästä tai joustamaton asenne ongelmiin, tulee kohtaamaan suuria ongelmia. Riippumatta ajattelusta, jonka päämajan johtajat kulloinkin ottavat, heidän täytyy luoda kontrollisuhde, joka joustaa tarpeen mukaan ja jonka avulla voidaan parhaiten saavuttaa koko organisaatiota koskevat tavoitteet. (Bartlett & Ghosal 2002, Rodrigues 1996)

Finpron tapauksessa on mielekästä pohtia eri hallintamekanismeja suhteutettuna organisaation kokoon johtuen Finpron henkilömäärän ja hajautuneisuuden suhteesta. Pienet organisaatiot luottavat Rodriguesin (1996) mukaan usein normatiiviseen integraatioon tai keskittämiseen. Tähän vaikuttaa kuitenkin luonnollisesti organisaation valittu strategia. Jotkut kansainväliset yritykset luovat globaalin strategian ja pyrkivät estämään eri yksiköiden välisen kilpailun. Tällöin kaikki yksiköt maailmalla ovat hyvin riippuvaisia toisistaan sekä operatiivisesti että strategisesti. Organisaatiot, jotka ottavat globaalin strategian käyttöön, siirtyvät myös usein matriisiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiossa yksiköiden välinen yhteistyö lisääntyy ja siksi käytössä oleva hallintamekanismi on yhdistelmä keskittämistä (taso voi vaihdella korkeasta matalaan) ja normatiivista integraatiota.

Kun johtajat päämajassa tekevät päätöstä päämaja-tytäryhtiö –suhteen järjestämisestä, heidän on otettava huomioon sekä kulttuurillinen että tilanteellinen viitekehys. Jos valittu keino ei osoittaudu toimivaksi, saattaa tilanteen korjaaminen tulla organisaatiolle kalliiksi, sillä myös välillisiä kustannuksia on syntynyt, kun tilanne on johtanut esimerkiksi työntekijöiden huonoon työmoraliin. Kumpikin ääripää – liikaa keskittämistä ja liian vähän hajauttamista, tai liian vähän keskittämistä ja liikaa hajauttamista – johtaa lopulta liikkeenjohdollisiin ongelmiin. Siispä johtajien on koko ajan etsittävä balanssia oikean kontrollisuhteen löytämiseksi. (Rodrigues 1996)

<sup>3</sup> Tätä aihetta ovat käsitelleet useat tutkijat, mm. Pugh et al (1968, 1969), Blau & Schoenherr (1971), Child (1972, 1973), ja Ouchi (1977, 1980). Bartlett (1979) esitteli nämä hallintamekanismit erityisesti monikansallisten organisaatioiden kontekstiin.



### 3.2.3. Tiedon asymmetria

Baliga ja Jaeger (1985) esittävät ajattelutavan, jossa tiedolla, joka päämajassa/paikallisessa yksikössä on, on oleellinen merkitys kontrollointikeinoihin. Jos päämajalla on enemmän tietoa verrattuna tytäryhtiöön, niin se voi käyttää byrokraattisia keinoja tai kontrolloida sitä, miten tytäryhtiö käyttäytyy. Jos tytäryhtiöllä taas on enemmän tietoa kuin päämajalla, niin päämaja voi kontrolloida sitä kulttuuristen tai normatiivisten mekanismien avulla, jotka perustuvat haluttujen arvojen, tapojen ja käyttäytymisen edistämiseen ja levittämiseen (Ks. normatiivinen integraatio, s.21).

Hennart (1991) löytää yhtäläisyyden monikansallisten yritysten tavasta kontrolloida tytäryhtiöitään ja yksittäisiä työntekijöitään. Hän demonstroi, miten päämajan rajoitettu rationaalisuus (bounded rationality)<sup>4</sup> yhdistettynä tytäryhtiöiden johdon potentiaaliseen opportunistisiin vaikuttaa kontrollimekanismin malliin. Kuvio 1 havainnollistaa Hennartin puhetta. Hierarkiaa (keskittämistä) käytetään silloin, kun päämajalla on enemmän tietoa tytäryhtiön tuotantofunktiosta ja tytäryhtiön suoritusta on vaikea mitata. Vaihtoehtoisesti kun tytäryhtiön tuotos on helposti mitattavissa, ja sillä on enemmän tietoa tuotantofunktiosta kuin päämajalla, niin tulosityksikön perustaminen voi tuoda esiin odotetun käytöksen. Tämä edellyttää kuitenkin sopivan siirtohinnoittelun järjestämistä ja sitä, että tytäryhtiön johtoa palkitaan suoritusten ja tulosten perusteella. Tapauksessa, jossa tytäryhtiön johdolla on paras tieto, ja suoritusta on vaikea arvioida, niin päämajan johdon on suunniteltava monimutkaisempia mekanismeja varmistaakseen omien kansainvälistämistavoitteidensa eteenpäin viemisen. Tähän ovat keinoja esimerkiksi tytäryhtiöiden johdon valinta ja sosiaaliset prosessit.

---

<sup>4</sup> Simon (1982) esitteli rajoitetun rationaalisuuden mallin jo vuonna 1954. Siinä pyritään rationaaliseen päätöksentekoon, vaikka kaikkea mahdollista tietoa ei ole saatavilla.

Kuvio 1:<sup>5</sup>

	Mittaaminen helppoa	Mittaaminen vaikeaa
Päämajalla eniten tietoa		Hierarkia
Tytäryhtiöllä/ paikallisella toimistolla eniten tietoa	Tulosyksikkö	Valinta ja sosiaaliset prosessit

### 3.2.4. Päämies-Agentti –teoria

Kun globaalit kilpailuolosuhteet ovat muuttuneet, ovat tutkijat huomanneet muutoksen hierarkisesta päämaja-tytäryhtiö –suhteesta kohti perspektiiviä, jossa monikansallinen yhtiö kuvataan kirjavana ja eriytyneenä yritysten välisenä ja –sisäisenä verkostona. Yhteistä kaikille näille huomioille on lateraalinen (vaakasuora, poikittainen) suhde organisaation osien välillä. Nähdään, että organisaatio kokonaisuutena pystyy hyötymään suuresti siirtäessään resursseja ja kompetensseja, jotka ovat alkujaan kehitetty organisaation eri kansainvälisissä yksiköissä. Yksi näkökulma monikansallisten yritysten toimintaan ja erityisesti päämaja-tytäryhtiösuhteisiin, on päämies-agentti –teoria (agency theory). (O'Donnell 2000)

<sup>5</sup> mukaillen: Hennart (1991)



Päämies-agentti –teorian kehitti Stephen Ross 1970-luvun alussa. Johnstonin (2005) mukaan päämies-agentti –ajattelu lisää ymmärrystä päämaja-tytäryhtiö suhteeseen. Siinä päämaja näyttelee päämiehen roolia ja tytäryhtiö agentin roolia.<sup>6</sup>

Ongelma syntyy, kun tytäryhtiön johto tekee päätöksiä, jotka eivät ole yhdenmukaisia päämajan suunnitelmien kanssa. Tähän on yleensä syynä päämajan ja tytäryhtiön tavoitteiden ristiriitaisuus sekä tytäryhtiön johdon oman edun tavoittelu. (O'Donnell 2000) Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan päämies voi ratkaista ongelman käyttämällä valvontaa tai kannustimia. Valvonta rajoittaa agentin kykyä käyttäytyä itsekkeisesti ja kannustimet palvelevat osapuolten tavoitteiden linjaamisessa.

Johnston (2005) sanoo, että kun päämies ymmärtää mahdolliset kulut, joita voi syntyä agentin käyttäessä omaa, johtajaa parempaa paikallista tietoaan, niin se vaatii jonkin välineen käyttöä riippuen olosuhteista. Jos organisaation johdon pääasiallinen kontrollityökalu, eli johtoryhmä, ajatellaan vastaamaan päämajaa monikansallisessa yrityksessä, niin mahdolliset välineet ovat suoraan verrannolliset niihin, jotka Hennart esitti omassa opportunisti/rajoitettu rationaalisuus –mallissaan. Mekanismit, kuten valvonta ja pakotteet ovat hierarkisia, siirtohinnoittelu ja tulospalkkaus ovat markkinasuuntautuneita ja valinta ja sosialisointi ovat kulttuurillisia/normatiivisia mekanismeja. Eri kontekstit saavat aikaan erilaisia kontrollimekanismeja.

Historiallisesti, kun päämajan johtajat ovat tehneet päätöksiä, jotka tytäryhtiöiden johtajat ovat toimeenpanneet, ovat johtajat luottaneet implementoinnin kontrollimekanismeihin, kuten kannustekompensaatioihin, valvontasysteemeihin, palkkioihin ja rangaistuksiin (Rodrigues 1996). Kim ja Mauborgne (1993) esittävät päämaja-tytäryhtiö –suhteen balansoimiseen ns. ”due process” –mallin. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että 1) päämaja on tietoinen tytäryhtiöiden paikallisista tilanteista; 2) kaksisuuntaista kommunikaatiota harjoitetaan globaalin strategian luomisessa; 3) päämaja tekee suhteellisen yhdenmukaisia päätöksiä koskien kaikkia ulkomaisia yksiköjä; 4) yksiköt voivat laillisesti haastaa päämajan päätökset ja strategiset näkemykset; ja 5) yksiköillä on oikeus saada selitys koskien lopullista päätöstä.

<sup>6</sup> Keskeinen dilemma päämies-agentti –ongelmassa on, kuinka saada työntekijä (agentti, toimeksisaaja) toimimaan pomon (päämies, toimeksiantaja) intressien mukaan, kun työntekijällä on enemmän tietoa asiasta ja erilaiset intressit kuin pomolla. Mm. Sappington (1991) puhuu kyseisestä dilemmasta ja kannustimien ongelmasta.

Käytännössä tämä malli tarkoittaa, että organisaatiot voivat saavuttaa tasapainon keskittämisessä ja hajauttamisessa kommunikoimalla tarpeeksi sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Se, kokevatko tytäryhtiöiden johtajat tulleet kohdelluiksi reilusti, vaikuttaa merkittävästi tytäryhtiön yleiseen aktiivisuuteen jatkossa. Organisaation järjestäminen matriisiin voi auttaa keskittämishajauttamis -dilemmassa, mutta se ei luonnollisestikaan riitä.

### **3.2.5. Yksiköidenvälinen kilpailu**

Rodrigues (1996) puhuu myös kilpailusta ulkomaisten toimistojen välillä. Hän antaa esimerkin 1980-luvulta, jolloin esim. Ford, IBM ja Texas Instruments huomasivat heidän tärkeiden ulkomaisten operaatioidensa muuttuvan päämajan kaltaisiksi klooneiksi, jotka käyttivät joskus enemmän energiaa keskinäiseen kilpailuun kuin kilpailuun varsinaisten kilpailijoiden kanssa. Tämä on Dozin et al (1990) mukaan mahdollista estää kontrollityökaluilla, jotka korostavat globaalia näkemystä, esimerkiksi palkitsemalla paikallisia johtajia sen perusteella, millainen panos heillä on ollut pikemminkin globaalin liiketoiminnan kannattavuuteen kuin esimerkiksi pelkästään ulkomaisen toimiston tulokseen nähden. Tämä myös auttaa paikallisia johtajia näkemään organisaation globaalin strategisen vision paremmin.

### **3.3. Hajautetun työntekijän näkökulma**

Kun organisaatio tekee päätöksiä ulkomaisen tytäryhtiön johtohenkilöistä, niin yksi ratkaistava, perustavanlaatuinen päätös on, lähettääkö joku kotimaasta, vai palkatako joku paikallinen ihminen johtamaan yksikköä. Kun päämaja lähettää ihmisen kotimaasta, on organisaation näkökulmasta parasta, että tämä henkilö, ekspatriaatti, pysyy kohdemaassa useita vuosia. Parhaassa tapauksessa ekspatriaatti on tehokas kommunikoija ja neuvottelija kahden erilaisen kulttuurin välillä. (Beamer & Varner 2001)

Lähtijän, ekspatriaatin, näkökulmasta muutto uuteen ympäristöön tuo huomattavan määrän uusia asioita. Ympäristö, kulttuuri, mahdollisesti kieli, asuminen, julkishallinto



käytäntöineen, ym. asiat saattavat aiheuttaa stressiä. Organisaatiolla täytyykin olla pelisäännöt valmiina ennen komennussopimuksen tekemiseen ryhtymistä. Yleisesti ekspatriaatteja käsittelevä kirjallisuus on hyvin ongelmalähtöistä, mikä johtune siitä, että toimintaan liittyy paljon epävarmuustekijöitä, jotka voivat johtaa komennuksen epäonnistumiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002)

Ekspatriaatilla voi olla myös oma intressi hoitaa ulkomaankomennus hyvin, jos hän pitää sitä vain yhtenä askeleena urallaan ja toivoo pääsevänsä sitä kautta parempaan asemaan päämajassa (Doz et al 1990). Beamerin ja Varnerin (2001) mielestä ekspatriaatin mahdollisuudet päästä johtotehtäviin päämajassa ovat kuitenkin pienet.

Jos ekspatriaatti viettää joko liian vähän aikaa kohdemaassa tai hän matkustaa liikaa, on vaarana, että hän ei opi kohdemaan kulttuuria ja toimintatapoja tarpeeksi. Tämä estää häntä toimimasta tehokkaasti paikallisilla markkinoilla. Taas paikallisen johtajan palkkaamiseen liittyy vaara siitä, että tämän kunnianhimo urakehitykseen on paikallista ja hän katsoo omaa yksikköään paikallisista lähtökohdista pyrkien tekemään kaikki kriittiset päätökset itse. (Doz et al 1990)

Päämajan johtajien miettiessä keinoja ulkomaista yksikköä koskevien kontrollimekanismien luomisessa, kohtaavat kohdemaan yksikön johtajat samantyyllisen ongelman, varsinkin jos organisaatiossa olevien hajautettujen yksikköjen määrä on suuri. Pelkistettynä mallina kohdemaan johtajilla on kaksi vaihtoehtoa: <sup>1)</sup> seurata päämajan ohjeita ja neuvoja, jotka eivät välttämättä ole käytännöllisiä paikallisesti käytettäviksi, tai <sup>2)</sup> johtaa yksikköä itsenäisesti ja menettää näin synergia, jonka hajautettu organisaatio voi tarjota. Päämajan johto on vastuussa, että ulkomaisten yksiköiden asiat ohjautuvat oikeille osastoille päämajassa. Jos johtajilla on liikaa töitä, tai he eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota ulkomaisiin operaatioihin, he voivat luoda pullonkaulan yksiköidenvälisessä kommunikaatiossa. (Beamer & Varner 2001)

#### **4. Haastatteluista tarinoiksi**

Tutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen tehtiin haastatteleamalla kaksi henkilöä Finpron johdosta sekä kuusi vientikeskuksen päällikköä eri puolilta maailmaa.

Se, miksi valitsin tarinallisen kerronnan empiirisen aineiston esittämismetodiksi, liittyy Finproon hajautettuna organisaationa, ja sen todellisuuden muodostumiseen. Koska Finpro on hajautunut joka puolelle maailmaa, on hyvin mielenkiintoista pohtia, miten tällaisen organisaation yhteinen todellisuus muodostuu, vai onko koko organisaationlaajuisen yhteisen todellisuuden muodostuminen yleensä mahdollista – tai edes tarpeellista.

Näkemykseni mukaan finprolaisten yhteinen todellisuus on organisaatiossa leviävien tarinoiden varassa. Ihmiset ovat niin kaukana toisistaan, että yhteisiä hetkiä, joissa yhteisiä tarinoita voisi syntyä, on harvassa. Toisiin ollaan yhteydessä puhelimella ja sähköpostilla, mutta kuten aikaisemmin todettiin, jää kommunikaatio tällöin usein hyvin asiapainotteiseksi. Tämän takia halusin haastattelujen pohjalta kirjoittaa muutaman tarinan, jolla organisaation yhteistä todellisuutta on mahdollista hahmottaa. Ennen tarinoita haluan kiinnittää huomiota nykyään monessa paikassa vallalla olevaan käsitykseen todellisuuden muodostumisen teoriasta, eli sosiaaliseen konstruktionismiin. Osan tarkoitus on hahmottaa sitä, kuinka vaikeaa yhteisen sosiaalisen todellisuuden muodostuminen voi hajautetussa organisaatiossa olla, ja pyydänkin lukijaa suhteuttamaan kaiken seuraavassa käsitellyn nimenomaan Finpron tilanteeseen.

#### **4.1. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma hajautetussa organisaatiossa**

Organisaatiolle muodostuu oma kulttuuri organisaation jäsenten jakamista ja sosiaalisesti rakentamista konteksteista, jotka muodostavat perustan koko organisaation toiminnalle. Kulttuuri muodostuu organisaatiossa vallitsevasta todellisuudesta, ja sen osia ovat mm. artefaktit, symbolit, arvot, normit ja uskomukset. Kun organisaatiokulttuurista puhutaan, niin puhutaan myös todellisuuden muodostumiseen liittyvistä prosesseista, joiden kautta organisaation jäsenet tulkitsevat ja ymmärtävät tapahtuneita asioita, ilmiöitä ja tilanteita tietyllä tavalla. (Schein 1987) Yhteisen merkityksen antaminen asioille on oleellinen luonteenpiirre ja edellytys organisaation oppimiselle (ks. Senge 1990).



En lähde tämän syvemmälle kulttuuritutkimukseen, mutta se, miten tieto ja todellisuus vallalla olevan ajattelun mukaan organisaatiossa syntyy, varsinkin ottaen huomioon tässä tutkimuksessa olennaisen hajautuneisuuden merkityksen, on tässä yhteydessä mielenkiintoista. Tämä tutkimus pohtii asioita siltä kannalta, että todellisuus ja organisaation sisäinen tieto muodostuvat sosiaalisten prosessien tuloksena.

#### 4.1.1. Sosiaalisen konstruktionismin määritelmä

Sosiaalisesta konstruktionismista käytetään joissain yhteyksissä myös käsitettä sosiaalinen konstruktivismi. Näiden ero on siinä, että konstruktivismissa tutkitaan *yksilöllisen* maailman rakentumista ja merkityksellistämistä, kun taas konstruktionismissa tutkitaan toiminnan *yhteisiä* ulottuvuuksia. Molemmat lähestymistavat painottavat kielen merkitystä sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa ja inhimillisessä kanssakäymisessä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että sosiaalisen konstruktionismin mukaan merkityksen muodostumiseen kielessä tarvitaan aina vähintään kaksi henkilöä. Se mitä yksilö sanoo, on täysin merkityksetöntä, ennen kuin joku toinen antaa sille merkityksen. (Gergen 1999, Tynjälä 1999, Korpiaho 2002)

Ihmisten toiminta muodostaa erilaisia käyttäytymismalleja. Ei ole olemassa luonnollista tapaa ymmärtää ja tulkita tätä toimintaa, ihmiset oppivat sen tarkkailemalla muita ja olemalla yhteydessä heihin. Nämä käyttäytymismallit tekevät elämästä helpommin ymmärrettävää ja helpompaa. Mallit eivät ole siis lopullisia versioita todellisuudesta, vaan ihmiset luovat jatkuvasti uusia tulkintoja näistä malleista. Nämä tulkintamallit kehittyvät tietyissä paikallisissa kulttuureissa ja ne ovat siis erilaisia eri kulttuureissa. Esimerkiksi ulkomaille matkustaessa ihminen usein huomaa, että hän ei tunnista kaikkia asioita tai ymmärrä ihmisten käytöstä. (Winroth 1999)

Winroth (1999) jatkaa edelleen, että nämä jaetut käyttäytymismallit tekevät jokapäiväisen elämän helpommaksi. Ihmisten oletetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla, joka ilmentää kaikkien hyväksymää mallia. Mallit tekevät yhteistyön helpommaksi työpaikoilla. Ihmiset voivat myös muodostaa kategorioita muille ihmisille ymmärtääkseen toisia ja luodakseen ennakko-oletuksia. Esimerkiksi yrityksessä sihteereitä, siivoojia tai johtohenkilöstöä kohdellaan erilaisilla ennakko-odotuksilla.

Nämä kategoriat tulevat nopeasti niin luonnollisiksi, että ne ovat itsestäänselvyyksiä. Näin on siis sosiaalinen järjestys luotu.

Lehtosen (1996) mukaan ihmisillä on tarve löytää merkitys olemassaololleen ja tuloksena he liittävät merkityksiä tapahtumiin ja asioihin. Winroth (1999) jatkaa sanomalla, että jos ihmiset liittävät saman merkityksen samoihin asioihin ja tapahtumiin, heidän on mahdollista työskennellä ja elää yhdessä. Nämä merkitykset eivät kuitenkaan ole pysyviä, vaan ne muuttuvat koko ajan, mikä vaikeuttaa yhdessä tekemistä, jos välimatka ihmisten välillä on suuri ja/tai jos yhteistä kommunikaatiota ei ole tarpeeksi.

#### **4.1.2. Sosiaalinen konstruktionismi ja arkipäivä**

Sosiaaliskonstrukttiivisen näkemyksen mukaan organisaatiossa syntyvä tieto syntyy normaaleissa arjen tapahtumissa. Arjessa tapahtuvat keskustelut synnyttävät ne suhteet ympärillemme, joita pidämme annettuina. Näin ollen organisaatiossa olisi tärkeä huolehtia turvallisten keskustelufoorumien luomisesta, joissa ihmiset voivat luoda uudenlaisia suhteita arjen tilanteisiin, tapahtumiin ja toisiinsa nähden. (Shotter 2000)

Jokapäiväiset rituaalit, puhe, rutiinit, tavat, kahvitauot, ym. luovat ja ylläpitävät yhteistä ymmärrystä organisaation todellisuudesta. Yksilö – huolimatta siitä, onko hän johtaja vai alainen – ei siis ikinä toimi yksin, tai tyhjiössä, vaan aina sosiaalisessa suhteessa muihin. Jokainen ihminen organisaatiossa luo oman todellisuutensa näiden sosiaalisten tapahtumien kautta. (Koivunen 2003)

Hajautetussa organisaatiossa organisaatiokulttuurin muodostuminen ja sosiaalisen konstruktionismin opit ovat askeleen monimutkaisempia, sillä kuten jo aikaisemmin totesin, muodostuu sosiaalinen todellisuus yhteisen kielen ja sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena. Minkään yhteisön todellisuutta ei voida ymmärtää havainnoimatta tai kuuntelematta sitä, mitä yhteisön jäsenet kertovat itsestään, työstään ja tätä kautta myös työyhteisöstään (Keso 1999). Launis (1997) toteaaakin, että yhteisen kielen puuttuminen on aina osoitus myös yhteisten ajattelumallien puuttumisesta ja näkemysten fragmentoitumisesta.



Kristensen ja Zeitlin (2001) haastattelivat tutkimuksessaan erään monikansallisen organisaation ihmisiä ja saivat selville, että organisaatiossa käytetty terminologia (kieli), jota käytettiin kuvaamaan edistymistä ja kehitystä, erosi huikeasti riippuen puhujasta ja hänen lokaatiostaan. Tytäryhtiöissä käytettiin termejä teknologisista keksinnöistä ja parannuksesta. Kerronta oli tarinallista ja se usein henkilöityi joihinkin ihmisiin. Päämajassa käytetty kieli sitä vastoin ”koostui MBA-ohjelmissa opituista yleistetyistä lauseenparsista, jotka keskittyivät uusimpiin otsikoihin ja aiheisiin johtamisen aikakauslehdissä”. Alvesson & Berg (1992) esittävätkin, että esimerkiksi tietyille alueille tai organisaation osille voi muodostua oma erityinen tapa ajatella tai toimia.

Nonaka ja Takeuchi (1995) puhuvat kulttuuriin ja tiedon yhteisölliseen merkitykseen liittyen ns. hiljaisesta tiedosta. He painottavat tiedon kulttuurillisen merkityksen lisäksi erityisesti verbaalisen kommunikaation merkitystä organisaation yhteisen ymmärryksen tuottajana. He määrittelevät hiljaisen tiedon ”tiedoksi, joka syntyy yhdessä tekemällä ja kokemuksi kartoittamalla”. Se on hyvin yksilöllistä ja kontekstisidonnaista, ja siksi vaikeasti kommunikoitavaa.

## 4.2. Haastattelut

Koska tarinat on konstruoitu yhdeksän haastattelun tuloksena, on syytä mainita muutama sana teoriasta, jota käytin hyväksi haastatteluja tehdessäni. Hirsjärvi ja Hurme (1980) esittävät kolme erilaista haastattelulajia, joita voidaan tutkimuksissa käyttää: lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Tähän tutkimukseen sopiva haastattelulaji oli teemahaastattelu.

Teemahaastattelumetodi on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, josta voidaan erottaa neljä elementtiä. Nämä elementit antavat oman luonteensa tälle haastattelulajille.

<sup>1)</sup>Teemahaastattelu on laaja siinä mielessä, että informantit<sup>7</sup> voivat tuoda julki kaikki haluamansa näkökulmat kysytystä ilmiöstä tai asiasta. <sup>2)</sup>Informanttien vastaukset tulisivat olla mahdollisimman tarkkoja ja yksityiskohtaisia. <sup>3)</sup>Teemahaastatteluissa

---

<sup>7</sup> haastateltavia kutsutaan tällä nimellä

pyritään syvyyteen, eli pyritään selvittämään, millaisia affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä informantit antavat kysytylle ilmiölle tai asialle.

<sup>4)</sup>Informanttien henkilökohtainen tausta on hyvä selvittää, jotta annetut vastaukset voidaan suhteuttaa tutkimuksen kontekstiin. Teemahaastatteluja nimitetään puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi sen takia, että haastattelun aihepiirit ja teemat ovat rajattuja, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme, 1980)

Haastattelut tehtiin syksyllä 2005 aikavälillä 30.9. – 30.11. Vaikka jokaisen vientikeskuksen päällikön haastattelussa varsinainen haastattelurunko oli sama, niin haastattelut erosivat toisistaan melko paljon. Toiset ihmiset puhuivat hyvinkin vapautuneesti; kaikkia kysymyksiä edes tarvinnut esittää, vaan vastaukset tulivat jo ennen kysymistä. Joissain haastatteluissa taas kysyin kaikki alustavasti ajatteleman kysymykset, ja joitain vastauksia voisi kuvailla esimerkiksi toteamuksella ”*näin minun piti tähän kysymykseen hyvänä finprolaisena vastata*”.

Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä Finpron yhteyshenkilöni kanssa. Tavoitteenani oli löytää ensinnäkin johdosta kaikkein relevanteimmat henkilöt, jotka ovat eniten yhteydessä vientikeskuksiin. Valinnat olivat hyvin luonteavia ja pääsin haastattelemaan juuri niitä henkilöitä, joita olin alkuun kaavaillutkin.

Vientikeskusten päälliköiden valinta haastateltaviksi oli hieman haastavampaa. Alustava ideani oli löytää henkilöitä eri puolilta maailmaa, erilaisista maista ja kulttuureista, 1-2 ei-suomalaista ja vähintään yksi nainen. Yleisesti tavoitteenani oli saada mukaan ihmisiä, joista saisi mahdollisimman paljon irti. Yhteyshenkilöni vastuulle jäi etsiä sopivat ihmiset vientikeskusten päälliköistä. Valinnat onnistuivat mielestäni erittäin hyvin. Haastateltujen fyysiset sijaintipaikat olivat ympäri maailmaa (Peking, Milano, Sao Paolo, Stamford, Varsova, Haag). Vientikeskusten päälliköiden joukosta viisi oli miehiä ja yksi oli nainen ja joukkoon mahtui yksi ei-suomalainen. Sain mielestäni suurimmasta osasta hyvin tietoa ja mielipiteitä irti, mutta joukkoon mahtui muutama poikkeus.



### 4.3. Tarinat

Tarkoitukseni oli haastattelujen pohjalta konstruoida tarinat, jotka parhaimmalla mahdollisella tavalla kuvaisivat Finprossa käsillä olevaa tilannetta ja ihmisten ajatuksia siitä. Alkuperäinen ideani oli kirjoittaa tarinat, jotka olisivat henkilö pohjaisia, esimerkiksi Johtajan tarina, jne. Päädyin kuitenkin kirjoittamaan fiktiiviset, dialogin muodossa olevat tarinat, joiden pohjana ovat tietyt organisaatiossa havaitut jännitteet. Nämä kyseiset jännitteet ovat löydettävissä myös aikaisemmasta tutkimuksesta, ja Finpron tilanteen liittäminen aikaisempaan tutkimukseen oli loppujen lopuksi yllättävän luontevaa. Tarinoiden pohjana oli yli 90 sivua haastatteluista litteroitua tekstiä.

#### 4.3.1. Miksi tarina?

Kun tutkimuksessa käytetään hyväksi tarinallista kerrontaa, niin se on hyvä perustella. Aaltonen ja Heikkilä (2003) kiteyttävät tarinan käytön tarkoitusta sanomalla, että tarinat ovat mieltämisen välineitä. Tarinaa käyttävä tutkimus voi tarjota toisenlaisen lähestymistavan ihmistieteelle, koska tarinoissa yhdistyvät fakta ja fiktio, rationaalinen ja tunteenomainen, äly ja mielikuvitus. Tutkimus saa lisäarvoa, kun nämä asiat kietoo toisiinsa tavalla, joka tuo tarkasteluun inhimillisyyttä ja elämänmakuisuutta. Weickin (1995) mukaan organisaatiot luodaan, ja niiden toiminta konkretisoituu arjen tapahtumissa ja sosiaalisissa prosesseissa, joista tarinat juuri kertovat. Bruner (1986) sanoo, että tarinat antavat ikään kuin kartan sosiaalisesti mahdollisista rooleista ja vuorosanoista, joita niissä voi käyttää.

Brunerin (1996) mukaan metaforat, ja sitä kautta tarinallisuus, ovat viime aikoina nousseet esiin tutkimuksissa, kun tarkastellaan narratiivien merkitystä ihmisen pyrkiessä ymmärtämään kokemaansa. Tarinoita hyödynnetään kuitenkin vielä melko vähän – ainoastaan asiakasrintamalla ne ovat jo vahvasti käytössä (Kannisto et al, 2004). Juutin (2004) mukaan on kuitenkin todennäköistä, että asioiden tarinallinen tarkastelutapa tulee lisääntymään seuraavina vuosina. Yhä useammat ihmiset heräävät ajatukselle, että organisaatioelämä on erilaisten argumenttien esittämiskenttä ja keskeinen ihmisten elämän jäsentäjä.

Rappaport (2000) tekee jaottelun henkilökohtaisiin, yhteisöllisiin ja tunnettuihin kulttuurillisiin narratiiveihin. Haastatteluista konstruoidut tarinat voi nähdä kuuluvan yhteisöllisiin narratiiveihin (community narrative). Ne ovat tarinoita, jotka ovat tunnettuja tietyssä ihmisryhmässä. Ne voivat ilmetä sosiaalisessa interaktiossa, kirjoituksissa, kuvissa ja rituaaleissa. Nämä narratiivit kertovat jäsenilleen tärkeitä asioita heistä itsestään. Hänninen (1999) lisää, että tarinoissa yhdistyy sekä yksilön että yhteisön näkökulma.

Tarinat voidaan tässä tutkimuksessa nähdä ns. ymmärryksen lisääjänä ja parantajana lukijalle. Czarniawskan (1998) mukaan tarinat ovat tänä päivänä tärkeimpiä tiedon välittäjiä. Snowden (2000b) sanoo, että tarinat ovat keino rakentaa ja kehittää organisaatiota. Ne ovat helposti ymmärrettävissä – ne välittävät monimutkaisia asioita yksinkertaisessa muodossa ja tarina on myös helpompi muistaa kuin yksittäiset faktat. Lisäksi tarinoiden avulla haluttu sanoma on mahdollista välittää myös kulttuurillisesti erilaiseen ympäristöön niin, ettei sen merkitys muutu (Aaltonen & Heikkilä, 2003).

#### **4.3.2. Kohti tarinallista kerrontaa**

Haastatteluissa ihmiset puhuivat melko paljon samoja asioita ja käyttivät paljon samoja termejä. Kuitenkin tapa, jolla asioista puhuttiin, oli erilainen useassa haastattelussa. Muutaman haastattelun jälkeen itselleni jäi mielikuva, että ihmiset eivät välttämättä puhuneet kaikkia omia mielipiteitään julki kuten toivoin, vaan turvautuivat puhumaan ns. ”organisaatiojargonia” suoraan Finpro-manuaalista. On ehkä mahdollista, että kommentit kuten ”en mä näe, että meillä on mitään varsinaisia heikkouksia” saattavat kertoa jostain muusta kuin todellisesta optimismista.

Haastatteluista konstruoimani tarinat ovat fiktiivisiä, mutta asiat, joita niissä käsitellään, on otettu suoraan siitä, mitä ihmiset ovat haastatteluissa kertoneet. Myös useat puheenvuorot tarinoissa ovat suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Tarinoissa esiintyvän yhden henkilön puheessa on lainauksia useista eri haastatteluista, eli toisin sanoen kukaan haastateltava ei esiinny tarinoissa salanimen alla. Tarkoitus on ollut konstruoida tarinat niin, että ne mahdollisimman hyvin ja elävästi kuvaavat organisaatiossa vallitsevia voimia ja ihmisten suhtautumista näihin voimiin.



## 5. Tarinat

### Henkilöt:

#### Jouko Johtaja

Jouko Johtaja on 44-vuotias kokenut kehäkettu, joka tuli Finproon muutama vuosi sitten. Edellisessä työpaikassaan hän oli ollut vastuussa kehittämisasioista organisaatiossa, jossa jouduttiin saneeraamaan ihmisiä ja ajamaan toimintoja pienemmäksi. Joukolla oli palo *kehittämään*, ei saneeraamaan.

Joukolle oli vuosien saatossa muodostunut ajatus, että on tärkeää olla mukana organisaatiossa, joka on mukana kansainvälisessä toiminnassa. Finpron toimintaa Jouko oli seurannut jo ennen siellä aloittamistaan. Aikaisemmin se ei vaikuttanut kovinkaan houkuttelevalta paikalta, koska Jouko mielsi sen ”jäykäksi julkisen sektorin organisaatioksi”. Hän näki Finprossa kuitenkin mahdollisuuden – sekä itselleen että Finprolle. Joukolla oli visio, jolla jäykkyys saneerataan pois Finprosta ja siitä tehdään katu-uskottava, oikean yrityksen tapainen organisaatio.

#### Mari Muuttaja

Mari Muuttaja on ollut Finpron organisaatiossa jo vuosia. Hän on ihminen, joka pyrkii aina ajattelemaan ja toimimaan tavalla, joka auttaa Finproa organisaationa kehittymään ja toimimaan paremmin. Toisinaan Mari on myös turhautunut. Hän kokee, että hänen ambitio-tasonsa on usein korkeammalla kuin suurimmalla osalla hänen kollegoistaan.

Mari on nähnyt toiminnan epäkohdat jo silloin, kun Finpro vielä tunnettiin nimellä Suomen Ulkomaankauppaliitto. Tämä on saanut hänet toimimaan. Hän on organisaation todellinen sisäinen yrittäjä, joka tekee muutosta, saa sitä aikaan. Lisäksi hän pyrkii koko ajan aktiivisesti asemaan, jossa hänet huomataan. Mari ei pelkää sanoa asioita suoraan ja tästä syystä hän on Finpron johdolle kultaakin kalliimpi henkilö.

## **Seppo Susi**

Seppo Susi, 48, on työskennellyt Finprossa jo hyvin kauan aikaa. Hänen tapansa toimia omassa maassaan ja omalla alueellaan on hioutunut vuosien saatossa. Kaikista organisaatiomuutoksista huolimatta Seppo uskoo vahvasti omaan tapaansa toimia. Hän pitää hyvää huolta omista joukoistaan, ajattelee esimerkillisesti oman alueen ihmisten hyvinvointia ja on valmis tekemään kaikkensa, jotta juuri heillä asiat sujuisivat hyvin.

Seppo on tottunut työskentelemään itsenäisesti – ilman, että joku on koko ajan hengittämässä niskaan. Jouko Johtajan ajatukset Finpron kehittämisen suunnasta eivät aina saa Sepon vilpitöntä tukea, mutta tähän asti kaikista asioista on selvitty puhumalla. Myynti on Sepolle tärkein asia, tavoitteet on saavutettava tavalla tai toisella.

## **Arto Aluevastaava**

42-vuotias Arto Aluevastaava on Finprossa muutaman vuoden työskennellyt kokenut ammattilainen. Arto on vastuussa yhdestä Finpron liiketoiminta-alueesta. Hän suhtautuu usein myönteisesti organisaation kehittämistä koskeviin ajatuksiin, mutta on harvoin aktiivisesti viemässä niitä eteenpäin. Artoa on melko vaikea saada innostumaan, mutta innostuessaan hän on äärimmäisen tehokas ja dynaaminen henkilö. Omat tehtävänsä Arto hoitaa aina kunnialla ja sopeutuu melko helposti jatkuviin organisaatiomuutoksiin.

### **5.1. Tarina 1: Päämajan ja hajautetun yksikön suhde**

Jouko Johtaja oli kutsunut palaverin koolle Ruoholahden kolmannen kerroksen neukkariin. Paikalla olivat Joukon lisäksi Seppo Susi ja Arto Aluevastaava. Kaikilla oli hieman odottava olo, vaikka vastaavia palavereita oli harva se päivä. Nyt Joukolla tuntui olevan jotain muuta mielessään, ja muut aistivat sen. Jouko aloitti normaalia virallisemmin.

- Hyvää iltapäivää arvon herrat, eiköhän me polkaista tää käyntiin. Mä oon kutsunut teidät tänne koolle, koska meillä on mun mielestä ongelma. Sain eilen kuulla asiakkaalta, että se oli saanut kilpailija-analyysit kahdesta meidän



vientikeskuksesta. Toinen niistä oli erittäin hyvä viiden sivun juttu, mutta se toinen.. Sinne oli piirrelty yhdelle aaneloselle muutama rivi jotain firmoja ja sitte joku diagrammi. Mä haluaisin tietää, mitä tää kertoo teille?

Artolla ja Sepolla raksutti molemmilla päissä. Seppo avasi ensin suunsa.

- Jos se on tullu meiltä, niin jostain syystä mulla ei oo siitä tietoa.
- Joo sama juttu, Arto jatkoi.
- Tää ei koske teitä, eikä teidän toimistoja. Mä halusin vaan alottaa teistä, koska te ootte mun luottoihmisiä, Jouko sanoi aiheuttaen hikoilun hetkittäisen loppumisen muissa tuoleissa. - Tää on meidän organisaation ongelma. Mä oon miettinyt, että meidän on pakko alkaa yhtenäistää eri vientikeskusten toimintoja ja lisätä kontrollia, koska tää ei ole ensimmäinen kerta, kun tällasta tapahtuu. Muistatteko sen, kun siellä yhdessä paikassa ne tuli sössimään sen yhen ison keissin väliin ja me menetettiin se koko homma. Tämmöset jutut ei saa toistua enää.

Arto alkoi hikoilun uudestaan.

- Joo mä ymmärrän hyvin, mutta tiedätkö sä Jouko, mitä tää käytännössä tarkoittaa? Mä saan 120 meiliä jo nyt päivittäin, enkä mä ehdi lukea niitä kaikkia kunnolla. Sitä paitsi yli puolet niistä on sellasia, joiden ei edes tarvis tulla mulle.
- Mitä tää niinku tarkoittaa käytännössä? Seppo ehti väliin.
- Vientikeskusten pitää näyttää asiakkaalle samalta, Jouko vastasi ponnekkaasti, ja jatkoi. - Sen pitää näkyä, että Finpro on yksi ja sama tekijä, vaikka me ollaankin hajauduttu ympäri maailmaa. Tästä lähtien kuukausittaiset raportit ei riitä. Mä olen ajatellut, että niiden pitää tulla viikottain, että me tiedetään täällä Suomessa mikä on tilanne ja voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä asioista.

Tästä Seppo pillastui ja latasi ajattelematta sadasosaa kauempaa.

- Siis tarkotatkosä, että pitää kerran viikossa kirjottaa joku raportti kaikesta, mitä me tehdään? Kohta raportoidaan jo vessakäynnit ja röökitauot!
- Seppo älä hermostu, Jouko toppuutteli. - Tällä tavalla me saadaan pidettyä tää juttu kasassa. Tää vaatii vähän ajattelutavan muutosta ja mä ymmärrän, että siinä menee...
- Sä et nyt tosiaankaan ymmärrä, että tietyt asiat on jossain paljon työläämpiä tehdä kuin jossain muualla! Ei meidän alueelle oo kenenkään helppo tulla kertomaan, että 'joo nyt muuten tehdään asiat näin'. Meillä on vähän erilaiset

säännöt ku muualla! Luulettekste tosiaan, että te pystytte tekemään meidän aluetta koskevia tärkeitä päätöksiä paremmin kuin me itse?! Seppo tulitti sylki roiskuen. Näytti siltä, että sen otsasuoni kokeili taas rajojaan.

- Sä oot Seppo ymmärtäny nyt vähän väärin, Jouko sanoi. - Ei oo kyse siitä, että me tehtäis kaikki päätökset, vaan että tietysti teidän suositusten pohjalta rakennettais yhdessä se kutakin asiaa koskeva päätös. Näin me tiedetään täällä, mitä maailmalla tapahtuu ja pystytään estämään tällaset laadun epätasaisuudet.

- Mutta te haluatte kuitenkin tietää kaikista jutuista, mitä me tehdään? Jouko hei, meillä on aina ollu korkea vapausaste ja just sen takia hommat on sujunu niinkin hyvin. Sitä paitsi mistä on tullu lähes kaikki hyvät uudet ideat, joita tässäkin organisaatiossa on keksitty? Nii-i, meiltähän ne. Mieti miten niiden käy, jos kontrolli ja raportointi lisääntyy. Tiedätsä miten vaikeeta on olla luova, jos sä tunnet koko ajan, että joku hengittää niskaan? Mä joudun nytkin allekirjottamaan joka ikisen lippulapun, joka täällä tulee. Jos joku on ostanu metrolipun tai asiakkaalle viinerin, niin mä joudun jokaisen lapun tarkastamaan ja allekirjottamaan. Se on aika sairaan turhauttavaa!

Seppo oli päässyt vauhtiin. Jouko ja Arto ottivat paremman asennon, koska he tiesivät, ettei monologi loppuisi vähään aikaan.

- Se on ihan turha tulla jonku kertomaan meille, että miten hommat pitää meillä tehdä. Mä oon ollu alueella 20 vuotta ja tiedän ne lainalaisuudet, jotka siellä vallitsee. Me ollaan aina oltu, ja todennäköisesti tullaan aina olemaan aika itseriittoisia.

Vastoin tapojaan Seppo piti yli sekunnin mittaisen tauon, ja Arto ehti vastoin tapojaan väliin.

- Me tiedetään että se on noin, mutta ajattele, että paremmalla koordinoinnilla me voitais organisaationa saada parempia tuloksia aikaan. Mieti vaikka teidän uudella alueella, jos te otatte koko sen alueen huomioon ja ne mahdolliset synergiat, joita siellä voi syntyä...

- Hetkinen kundit, mikä tää meidän ongelma oikeen on? Jouko pääsi vihdoin sanomaan. - Äsken me puhuttiin laatuongelmasta ja kommunikaation lisäämisestä ja meidän organisaation kehittämisestä ja te vaan alatte miettimään omien paikallisten vapauksienne murenemista.

- Sitähän se tarkoittaa! Seppo ehti ensin. - Jos meillä on laatuongelma, te alatte kontrolloimaan ja vielä ehkä yhtenäistämään toimintoja, niin silloin meidän



paikallinen vapaus vähenee ja se ei oo ikinä hyvä, koska me tiedetään paikallisista asioista valovuoden verran enemmän kuin te. Meidän alue on niin dynaaminen, että siellä on pakko saada tehtyä nopeita päätöksiä. Muuten me menetetään meidän kilpailuetu. Jos joskus homma menee reisille, niin teidän on vaan hyväksyttävä se. Tän vapauden positiiviset puolet on kuitenkin paaaljon suuremmat kuin negatiiviset puolet. Ja vielä se, että mitä enemmän te yhtenäistätte toimintoja, sitä enemmän ne poikkeaa niistä toimintatavoista, joita meidän alueella on yleisesti käytössä. Tää kaikki tekee asioiden hoitamisen koko ajan vaikeemmaks! Jos joka ikinen asia pitää syöttää koneelle, niin se on pois siitä ajasta, mikä vietetään asiakkaitten kanssa kentällä. Jos te nyt alatte miettimään jotain vielä tiukempaa kontrollia, niin kohta täällä ollaan haarniskat päällä pehmustetuissa huoneissa ja jokaiseen ajatukseenkin on pyydetävä teiltä lupa!

Seppo lopetti tykityksensä ja tuli pitkä hiljaisuus. Hän oli tyytyväinen monologiinsa, mutta varoi näyttämästä sitä muille. Joukolla raksutti vuorostaan päässä, ja se kuului varmasti Keilasatamaan asti. Sepon sanomassa oli järkeä, mutta niin oli myös hänen omassa ideassaan. Arto istui muuten vaan hiljaa ja mietti tilannetta omassa vientikeskuksessaan.

Jouko rikkoi hiljaisuuden, joka oli kestänyt kaikkien mielestä ikuisuuden, tosiasiassa melkein 6 sekuntia.

- Seppo, toi kuulostaa tavallaan ihan järkevältä, mutta me ollaan tähän asti annettukin teidän tehdä hommia aika vapaasti. Välillä te ootte kämmänny, ja me ollaan painettu se villasella. Te ootte sooloillu meidän toimistoista eniten, ja se teille on tähän mennessä suotu. Jotku teidän päätöksistä ei oo ollu ihan linjassa organisaation etujen kanssa, mutta me ollaan katsottu ne sormien läpi. Kuvitelkaa nyt vaikka tilanne, jossa joku toimisto vaikka maksais omia bonuksia tavoitteeseen pääsemisen kunniaksi. Eihän siitä mitään tulis.

Arto oli jumissa omien ajatustensa kanssa kuin lada lumipenkassa, mutta kuuli Joukon sanat jostain kaukaa ja hätkähti hereille.

- Siis häh, onko Seppo maksanu omia bonuksia tiimilleen?

Jouko ja Seppo näyttivät eläviltä kysymysmerkeiltä, ja katsoivat Artoa kuin se olisi juuri herännyt kuolleista. Arto tulkitsi tämän väärin, ja oli yhtäkkiä täysin hereillä.

- Mitä helv... Miten Sepe voi maksaa yhteisistä rahoista jotain omia bonareita? Mä luulin, että vaan valtion omistama öljy-yhtiö voi tehdä tällasta, mutta että sä!
- Arto!, Jouko huusi. - Se oli esimerkki! Ei Seppo oo mitään bonuksia maksanut. Rauhoitu! Ja Seppo sulle esimerkiksi, tässä sä näät, mitä tapahtuu, jos joku alkaa sooloilemaan liikaa.

Seppo näytti edelleen kysymysmerkiltä ja pelkäsi seuraavaa käännettä. Arto rauhoittui sekunniksi, mutta jatkoi seuraavalla sekunnilla.

- Siis mitä se on sitte sooloillu? Mitä te ootte katsonu sormien läpi?

Jouko tajusi, että esimerkki oli ollut huono, ja yritti vetää puheitaan takaisin.

- Ei Seppo oo paljon mitään sooloillu, mä vaan annoin esimerkin siitä, jos joku alkaisi sooloilemaan.
- Just puolminuuttia sitten sä sanoit, että Seppo on sooloillu eniten!, Arto tivasi, eikä sen pulssi tuntunut laskevan alle 180:n.

Seppo, joka oli jäänyt kasan alimmaiseksi, pääsi vihdoinkin ääneen.

- Arto hei, ei me mitään olla sooloiltu. Meillä on vaan juttuja, joita me tehdään vähän omalla tavallamme, että me pysytään mukana meidän liiketoimintaympäristön muutoksessa. Mä oon varma, että teillä on myös omat kikkanne.
- Niin, no... Kai meillä jotain, mutta me kyllä noudatetaan tiukasti niitä ohjeita, mitä Joukolta tulee, Arto sanoi jo hieman rauhoittuen.

Hän ei vielääkään ollut täysin tyytyväinen, kuten ei ollut myöskään Jouko. Seppo tajusi olla hiljaa, koska tilanne tuntui olevan edelleen päällä. Arto leppyi sen verran, että pystyi palaamaan alkuperäiseen aiheeseen.

- Mites hei se yhtenäistämisjuttu ja laatuongelma? Mitä me voidaan tehdä?

Pienen hiljaisuuden jälkeen Jouko avasi suunsa.

- Tää on vähän monimutkaisempi juttu kuin mä ajattelin. Palataan asiaan ylihuomenna johtoryhmän kokouksessa. Teistä kumpikin valmistelee sinne 10 minuutin presetaation siitä, mitä me voidaan tälle laatuongelmalle tehdä, sopiiko..? Hyvä. Miettikää sekä positiivisia että negatiivisia asioita, joita yhtenäistämisestä voi seurata. Sen pohjalta aletaan sitten miettiä.
- Mä tarviin ainaki puoltuntia, Seppo mutisi tuskin kuuluvalla äänellä.



## 5.2. Tarina 2: Koko organisaation vs. oman alueen etu?

Puoli vuotta on kulunut edellisestä keskustelusta. Yhtenäistämisajatusta on alettu viedä organisaatioon.

Jouko Johtaja istuu huoneessaan, kun pöydällä oleva kännykkä alkaa soittaa säkkijärveä. Puhelimen näytöllä vilkkuu Mari Muuttajan nimi.

- Terve Mari, mitä kuuluu?!
- Terve vaan Jouko, ihan hyvää. Mitä itselles?
- Joo, tässä tää menee, kiirettä pitää, niinku varmaan sullakin. Mitä mielessä?
- Onko sulla hetki aikaa, tai siis ainakin vartti?
- Joo, aina mulla sulle on. Kerro vaan.
- Mä oon vähän huolestunu tästä nykymenosta, kun tää teidän ajama globaali ajattelu ei meinaa oikeen tapahtua joka puolella.
- Mitä sa tarkoitat? Onko jotain sattunu?
- No... Mulla oli eilen tapaaminen yhden yrityksen kanssa, joka on tehnyt yhteistyötä useiden meidän toimistojen kanssa, yksittäisesti. Ne kertoi mulle suunnilleen näin, että 'tää on kaikki tosi kivaa, mutta jos mä haluan 10 maata, niin mun täytyy kertoa teille 10 kertaa'. Tän lisäksi ne sano, että nää yksittäiset ihmiset tarjoaa vaan omaa verkostoaan, niitten omaa perustutkimustaan ja se ei oo tietystikään se, mitä ne haluaa. Ne sano mulle, että ne haluaa meidän olevan partneri, joka on kehittää businesta niitten kanssa. Mä ymmärrän, että tää on just se asia, jota me yritetään implementoida, eikä se oo vielä ihan valmis, mutta mä oon tosi huolestunu siitä, mitä ne sano siitä ihmisten toiminnasta. Ne valehtelematta, enemmän tai vähemmän valitti siitä, että ihmiset tarjoaa vaan omaa verkostoaan. Ne oli jopa vähän kuumana tästä asiasta.
- Nyt mä oon vähän pihalla. Siis mistä johtuu, ettei niillä oo mitään key account suhdetta meille?
- En mä tiedä, mutta mä luulen, että se johtuu siitä, ettei mikään vientikeskus oo vaivautunu ottamaan selvää. Kaikki on kai vaan tyytyväisiä siihen, että se asiakas ilmasee halukkuutensa tulla niiden alueelle.
- Mari, nyt mä en kyllä osta tota sun asiaa.
- Jouko! Jos sä et usko mua, niin meillä ei oo mitään tehtävissä! Luuletko sä, että mä kehittelen täällä omia tarinoita?

- Joo joo, tai siis en tietystikään. Mä en vaan voi uskoa tota todeksi.
- Tää ei lopu tähän. Tässä on olemassa yks suurempi asia, joka tähän vaikuttaa. Tää asiakas, jonka mä tapasin eilen illalla. On mahdollista, että meillä ei tuu olemaan mitään businesta sen kanssa mun omassa maassa, tai edes meidän alueella. Tähän lisätään se, että Arto Aluejohtaja kysyi viikko sitten mun lopullisia myyntilukuja tältä vuodelta. Mä laitoin sille listan nimiä, joista yksi on tää mun eilen tapaama yritys. Mä sanoin Artolle, että mä tapaan ne vielä ens viikolla, joten mä en tiedä, mikä mun myynti tulee olemaan. Kun mä oon vähän jäljessä mun tavoitteesta, niin mitä mun pitää siis tehdä? Jos mä toimin ”oikein” ja ajattelen sen asiakkaan parasta, niin mä en saa välttämättä bonuksia, koska mä en pääse mun tavoitteisiin. Mä siis kärsin itse siitä, että mä mietin, mikä on parasta sille asiakkaalle, ja parasta meille organisaationa! Tässä on konflikti! Jos mä työskentelisin vaan päästäkseni mun tavoitteisiin, kuten jotkut mun kollegoista tekee, niin mä sanoisin, että ’sori, mä voin auttaa sua vaan mun omassa maassa tai mun omalla alueella’.
- Äläs nyt Mari eihän se voi nyt noin...
- Jouko kuuntele!! Tottakai mä pistän tän vähän mustavalkoseks, mutta asia on kuitenkin niin, että niin kauan, kun tavoitteet on vientikeskuskohtasia, niin meillä on ongelma. Sä saat mitä sä mittaat! Pelottava asia siinä on se, että joissain tapauksissa tää mun kollegojen käytös on tiedostettua, mutta useimmiten ihmiset ei edes tajua, että ne ajattelee sillä tavalla – tää on se huonoin ja vaikein juttu. Sun pitää ymmärtää, että tässä menee organisaation ja toimistojen edut ristiin. Jengi siis kilpailee edelleen asiakkaista!
- Mutta tästähän on puhuttu moneen kertaan sisäisissä kehittämisprosesseissa??
- Joo puhuttu on! Siellä kaikki on ihan että ’JOO TOTTA KAI!’ Sen jälkeen aletaan taas kilpailemaan budjeteista.
- Mari hei, eihän tää tosiaan ole ensimmäinen kerta, kun mä tästä kuulen, mutta mä en tienny, että ongelma on näin paha.
- Tää kilpailu on tosi paha juttu; se ei edistä meidän organisaatiota millään tavalla. Mä tiedän, että tätä on yritetty kitkeä pois, mutta koko ajan siihen vaan törmää. Esimerkiks Seppo sanoi mulle kerran, että ’pieni kilpailu on välillä ihan hyvästä’. Mä nään tän kilpailun, sekä budjeteista että asiakkaista äärimmäisen vahingollisena! Eikö me ikinä päästä tästä historian kurimuksesta?!
- Ei kai nyt meidän historialla oo enää mitään tekemistä tän kanssa?



- Vaan just sillä on! Ihmiset on tottunu tekemään työtä tietyllä tavalla. Ne on olosuhteutettu tähän, ja meidän maakohtaiset budjetit pitää yllä näitä olosuhteita. Ei se auta, että me puhutaan – tää on systeemistä kiinni! Ja älä nyt Jouko käsitä väärin, mä arvostan kaikkea sitä, mitä te ootte tehneet. Mä vaan haluan kertoa sulle tän, koska mulla ei oo mitään hävittävää. Mä haluan työskennellä sellasessa organisaatiossa, jossa pystyy sanomaan avoimesti eikä tarvii kyräillä.
- Joo, näin sen pitääkin olla. Mari, mä lupaan sulle, että mä vien tämän eteenpäin. Pystytkö tekemään siitä parin sivun muistion, niin katsotaan sitä seuraavassa johtoryhmän kokouksessa. Eihän sulla ollu vielä muuta sydämellä?
- Eiköhän tää ollu jo riittävästi. Mä pistän sulle sen memon huomiseksi.

### 5.3. Tarina 3: Finpro, monikansallinen yhdistys

Finprossa oli aloitettu uuden strategiaproessin suunnittelu. Jouko Johtaja oli kutsunut Arto Aluevastaavan ja Mari Muuttajan huoneeseensa.

- Terve vaan, kiva että pääsitte ajoissa paikalle. Me ollaan aloittamassa uutta strategiaproessia, johon mä haluaisin teidät ohjausryhmän jäseniksi.

Arto ja Mari nyökkäsivät. Molemmat olivat tyytyväisiä, että heihin luotettiin ja he saivat olla mukana tekemässä oikeita asioita. Osittain tämän takia he olivat aikanaan tulleet Finproon töihin. Jouko jatkoi.

- Meillä on nyt puol tuntia aikaa miettiä vähän alustavasti sitä, missä me ollaan nyt ja mihin me halutaan päästä. Tää on siis vaan ihan alustava palaveri ja mä haluan, että puhutte vapaasti kaikista asioista, mitä tähän liittyen tulee mieleen. Ei oo olemassa huonoja ideoita, vähemmänkin huonossa ideassa saattaa piillä jotain suurta. Turha sensuuri pois, take your time!
- Joo, mutta sulla on varmaan jonkunlainen idea päässä, kun oot ehtiny miettiä tätä kauemmin? Arto tiedusteli Joukolta varovaisesti.
- No, oonhan mä ajatellut. Mä haluaisin edelleen vahvistaa tätä meidän ajatusta siitä, että meistä tulis enemmän tällanen oikeen monikansallisen yrityksen tapainen organisaatio, joka toimii niinku oikee yritys. Mä en näe mitään esteitä, etteikö meistä voisi semmonen tulla. Mitä te...
- Mä olisin hieman huolissaan meidän historiasta ja meidän statuksesta, Mari löi vastapalloon ja sai Joukon kirjaimellisesti horjahtamaan.

- Mä en, mutta kerro lisää, Jouko sai sanottua.
- Mä pelkään, että meistä ei ikinä voi tulla täysin oikeeseen yritykseen verrattavaa organisaatiota, koska meidän perustavanlaatuinen tavoite on ainaki mulle aika hämärän peitossa. Jouko, mikä on meidän tavoite? Mari heitti.
- No siis, meidän tavoitehan on olla street smart knowledge partneri asiakkaan kanssa ja...
- Mä tarkoitan meidän perustavanlaatuista tavoitetta, Mari keskeytti.
- No okei... siis mun oma versio on semmonen, että koska valtio rahottaa meitä, niin meillä on kansallinen tehtävä. Meidän omarahoitusosuus on tällä hetkellä siellä 30 % kieppeillä ja jos se menis paljon yli 50 % niin silloin sen kansallisen tehtävän uskottavuus voisi vaarantua. Mutta kyllä meidän pitäis saada sitä jonkin verran nostettua.

Syntyi hiljaisuus, kun Mari ja Arto pohtivat uutta näkökulmaa. Lopulta Mari avasi suunsa.

- Siis luuletko sä Jouko, että kaikki ihmiset ajattelee tätä kansallisena tehtävänä ja että ne tulee joka aamu töihin sen takia, että me saatais nostettua meidän omarahoitusosuutta?

Nyt Arto heräsi.

- Mari, et kai SÄ luule, että normaalissa yrityksessä ihmiset tulee sen takia aamulla töihin, että ne saa kasvatettua osakkeenomistajien varallisuutta?
- No en tietystikään, mutta onhan siinä ihan eri voimat, siis markkinavoimat, vaikuttamassa sen yrityksen toimintaan. Meidän historia on se, että me ollaan oltu diplomaatteja ja tullaan jollain tavalla aina olemaan. Meiltä ei oo aikasemmin vaadittu kauheesti ja se valitettavasti näkyy vielä kauan. Ei oo olemassa sellasta painetta. Kyllä tähän pitäis joku muu argumentti mun mielestä keksiä. Toi omarahoitusosuus ei kyllä riitä.

Jouko, joka oli jäänyt hetkeksi paitsioon, pääsi jälleen ääneen.

- Joo siis vielä liittyen tohon edelliseen... Jotta tässä hommassa olis haasteita tällä porukalle, niin se haaste tulee sieltä volyymin nostamisen kautta. Me tehdään hyvin ne tehtävät, mitä me ollaan saatu tähän mennessä ja me saadaan uusia tehtäviä ja sitä kautta toiminnan volyymi kaksinkertaistuu viidessä vuodessa, mutta me joudutaan myymään kuitenkin tekemisemme asiakkaalle sillä tavalla, että meidän omarahoitusosuus nousee sinne 40 % luokkaan.



- Joo ihan hyvä idea, mutta mä luulen, ettei toi volyymin nostaminenkaan vielä riitä kaikille. Tai siis varmasti riittää, mutta se ei vielääkään oo sama kuin markkinavoimat. Mä luulen, että jos joku haluaa ottaa meillä vähän rennommin, niin se sen pystyy tekemään, Mari sanoi.

Joukon ajatus palaverin kulusta oli ollut jokseenkin väärä ja hän yritti palauttaa sen raiteilleen.

- Hei jos jätettäis toi asia pöydälle.. Mulla on tähän strategia-asiaan vielä toinen idea – ja se itse asiassa vois auttaa tässä tavoitteessakin. Mä oon ajatellu, että me voitais alkaa miettiä enemmän sitä, miten oikeet, hyvät monikansalliset yritykset toimii ja benchmarkata itseämme niihin. Siis eihän meistä ikinä tule, eikä edes voi tulla mitään McKinseytä tai Accenturea, ei me pystytä valitsemaan asiakkaitamme, mutta ei se haittaa. Meidän vahvuudet on selkeesti tää verkosto ja paikallinen osaaminen. Me voitais hyvin ajatella, että meidän paikalliset toimistot on niinku tytäryhtiöitä. Tästä päästään siihen, että meidän pitäis yrittää ottaa globaalin johtamisen oppeja käyttöön.

- Mutta nehän meillä on jo käytössä, Mari pääsi sanomaan väliin.

- Kyllä, mutta niitä pitäis tehostaa. Me ei tehdä asioita niin hyvin kuin me voitais.

- Mitä asioita sä tarkoitat? Mari kysyi.

- Meidän pitäis pystyä jakamaan resursseja paremmin ja pitäis tähdentää, mitkä elementit meidän strategiassa on globaaleja ja mitkä paikallisia, Jouko vastasi tietämättä täysin, mitä itse tarkoitti.

Nyt Arto havahtui omista ajatuksistaan.

- Mun mielestä organisaatio ei voi toimia globaalisti, jos se yrittää yhtenäistää toimintojaan, niinku me tehdään. Vai heitetäänkö tää yhtenäistämishässäkä nyt mappiööhön?

- Joo Arto, ei nää oo toisensa poissulkevia näkökulmia. Meidän tavoite on näkyä asiakkaalle yhtenäisenä ja meillä on siksi keskitetyt toimintaperiaatteet. Tästä huolimatta me annetaan ihmisille vapaus toimia omalla tavallaan – siis tietyn toimintaperiaatteen kuitenkin vallitessa, Jouko selitti.

- Joo, toi kuulostaa myös ihan kivalta, mutta onkohan toi käytännössä mahdollista? Arto mietti. - Mä luulen, että eri toimistot tulkitsevat toimintaperiaatetta kaikki omalla tavallaan ja meidän yhtenäisyys voi kärsiä.

- Se riski meidän täytyy ottaa, Jouko sanoi. - Paikallinen vahvuus on yleensä se asia, joka erottaa meidät kilpailijoista. Me ei voida riskeerata sitä yhtenäistämällä liikaa meidän toimintoja.

- Kuulostaa ihan järkevältä, Mari sanoi hetken mietittyään. - Onko sulla jo mietittynä niitä toimintaperiaatteita?

- Mun mielestä tärkeintä olis saada levitettyä koko organisaatioon yhteisiä merkityksiä, yhteiset arvot ja yhteiset näkemykset. Mun mielestä meillä on organisaation sisällä ihan tarpeeksi tietoa, Jouko sanoi. - Se vaan pitää saada ulos.

- Ootko sä Jouko ajatellu, että toi arvojen levittäminen on aika abstrakti idea, varsinkin näin hajautuneessa organisaatiossa? Ymmärrätkö sä, että on pikkasen epätodennäköistä, että meidän Kiinan toimistossa vallitsee samat arvot kuin vaikka Ukrainan tai Brasilian toimistossa, ja pelkästään sen takia, että ne on piirretty sinne sisäseen manuaaliin? Mehän voitais samalla idealla tilata meille yhteiset arvot jostain konsulttitoimistosta, ja otetaan vielä jotku tosi hyvät arvot, Arto latasi tyytyväisenä omaan verbaliikkaansa.

- Joo, kyllähän se vaikeeta on, mutta ehkä se meidän tavoite ei olekaan se, että joka paikassa on just samanlaiset arvot ja näkemykset. Riittää, että ne on tarpeeksi samanlaiset, että meidän asiakkaat saa hyvää, ja tasalaatuista palvelua, Jouko vastasi yhtä lailla tyytyväisenä itseensä.

Mari oli ollut hetken hiljaa, mutta heitti sitten ilmaan kysymyksen.

- Hei, mitkä on teidän mielestä tärkeitä juttuja ajatellen meidän yhtenäisyyttä ja glokaaliutta? Mitkä asiat tähän vaikuttaa?

- Mä oon jo miettinyt tämän, Jouko vastasi ylpeänä. - Mulla on kaksi lääkettä: Ensinnäkin meidän pitää kiinnittää vielä suurempaa huomiota henkilöiden valintaan. Totta kai me kiinnitetään nytkin huomiota paljon, varsinkin vientikeskusten vetäjien valintaan, mutta sitä pitäis edelleen tehostaa. Huono valinta on meille tuhottoman kallis kaikkine välillisine kuluineen. Toiseksi meidän pitää muuttaa palkitsemisperusteita niin, että palkitaan vetäjiä sen perusteella, minkälainen panos heillä on ollut globaalin ajatuksen levittämiseen ja globaaliin kannattavuuteen.

- Ja miten sä oot ajatellu tän palkitsemisjärjestelmän rakentaa? Onko sulla jotain konkreettisia perusteita jo valmiina? Mari kysyi epäuskoisena.



- Ei vielä, mutta siihen pitää perustaa työryhmä, ja nopeesti, Jouko vastasi. - Tää on siinäkin mielessä hyvä, että koska meillä on globaali strategia, niin oikea tapa palkita pitää olla sitä strategiaa tukeva. Silloin vientikeskusten vetäjillä on mahdollisuus nähdä meidän globaali visio paremmin.
- Saanko mä olla mukana siinä työryhmässä? Mari kysyi salamana.
- Sä oot sen vetäjä, valitse siihen kaksi tai kolme ihmistä mukaan. Jouko vastasi hymyillen.

## 6. Empirian ja teorian yhteys

Haastatteluista, ja sitä kautta tarinoista, nousee esille muutamia pääkohtia, dilemmoja, joita Finpron organisaatiossa on havaittavissa. Voidaan puhua myös erisuuntaisista voimista, jotka organisaatiossa vaikuttavat. Nämä voimat tulevat näkyviksi ihmisten puheissa – siinä, miten ne eroavat toisistaan ja minkälaisia ristiriitoja niissä on havaittavissa. Tässä kappaleessa tulen analysoimaan näitä dilemmoja suhteessa erityisesti kappaleen 3 teoriaan. Tehtäväni ei ole tarjota ratkaisuja, koska oikeita on tuskin olemassa. Tulen ainoastaan näyttämään sen tilanteen, joka organisaatiossa mielestäni vallitsee ja minkälaista kyseisiin dilemmoihin liittyvää tutkimusta aikaisemmin on tehty. Finpron johdon tehtäväksi jää ratkaista, puututaanko esittämiini asioihin tulevaisuudessa, ja jos, niin miten.

Viimeisten vuosien aikana Finpron johdolla on ollut vakaa pyrkimys saada muutettua organisaatio vastaamaan liiketoimintaympäristön, asiakkaiden – sekä yleisesti nykyajan vaatimuksia. Tälle muutokselle on ollut perusteina muutamia argumentteja, joita aion käsitellä tässä kappaleessa tarkemmin. Eri ihmisillä Finpron organisaatiossa on ollut monenlaisia käsityksiä siitä, mikä Finpro oli ja mitä sen pitäisi tulevaisuudessa olla. On todennäköistä, että ilman jonkinlaista muutosta Finpron tilanne olisi ajan mittaan ollut kestämaton; jollain tavalla sen oli pakko muuttua. Muutosta, jonka elementtejä seuraavassa käsittelen, alettiin organisaatiossa toden teolla rakentaa keväällä 2002.

Hajautetussa organisaatiossa johdon tehtävänä on määritellä suhde, miten päämajan ja hajautettujen yksiköiden välinen kontrolli hoidetaan. Historiallisesti tähän on löydetty kaksi mahdollisuutta: keskittäminen ja hajauttaminen. Käytännössä suhde on aina

jollain tavalla näiden kahden yhdistelmä. (mm. Rodrigues 1996) Finpro on erityisesti laaduntakaamissuista yhtenäistämässä sen vientikeskusten toimintoja – tiukentamassa näin kontrollia ulkomaisista yksiköistään. Tähän liittyy aina asioita, jotka syntyvät kontrollin lisäämisen sivutuotteena. Näitä analysoin yleisesti kappaleessa 3.

Keväällä 2002 pohtiessaan uutta suuntaa Finpron johto näki pääasiallisena ongelmana organisaation hajautuneisuuden laajalle ympäri maailmaa, ts. hajautuneisuudesta johtuvat ongelmat. Hajautetut yksiköt olivat hyvin itseriittoisia ja yhteistyö muiden vientikeskusten tai pääkonttorin kanssa oli vähäistä. Myös ulkomaisille toimistoille yhteinen, ns. globaali ajattelutapa puuttui. Silloin johto päätti alkaa rakentamaan organisaatiota, joka ei olisi enää hajautettu joukko itsenäisesti toimivia yksiköitä ympäri maailmaa, vaan yksi ja yhtenäinen organisaatio, joka toimisi yhteisen tavoitteen eteen.

### **6.1. Globaalin ajattelun levittäminen ja syyt siihen**

Yksi uuden strategian mukaisista tavoitteista oli muuttua asiakaslähtöisemmäksi. Ihmisten ajattelutavassa piti tapahtua muutos niin, että lähdettiin ajattelemaan asiakkaan parasta – suunnittelemaan asiakkaan kanssa yhdessä tämän liiketoimintaa, eikä vain tarjoamaan tälle oman alueen peruspalveluita. Muutos oli askel tiedon tuottajasta kohti konsulttia tai jopa liiketoimintapartneria. Tämä tavoite sisälsi ajatuksen, että kaikkien finprolaisten ympäri maailmaa tulisi ajatella työpaikkaansa yhtenä ja samana organisaationa, yhtenä globaalina toimijana. Toisin sanoen jokaisella työntekijällä on velvollisuus pyrkiä myymään (potentiaalisille) asiakkaille *koko Finpron palveluja*, ei vain oman maan tai oman alueen palveluja. Tämä liittyy toiseen tavoitteeseen, jonka ajatuksena oli tehdä Finprosta itseriittoisempi, eli nostaa omavaraisuusosuutta. Tarkoitus on siis ajatella asiakkaan parasta etsimällä tälle paras mahdollinen maailmankolkka menestymiseen, tai toisaalta ihminen, joka tietää asiakkaan toimialasta eniten. Toiseksi on tarkoitus parantaa Finpron tarjontaa asiakasta kohtaan, eli kuten eräs haastateltava sanoi, ”on parempi, että saadaan enemmän rahaa Finprolle kuin että saadaan enemmän rahaa yhdelle yksittäiselle vientikeskukselle”. Nämä kaksi tavoitetta, asiakaslähtöisyys ja kannattavuuden parantaminen, olivat hyvin linjassa toistensa kanssa – haluttu muutos auttaisi kumpaakin tavoitetta toteutumaan.



Organisatoriset edellytykset globaalin näkemyksen implementoinnille ovat olemassa, sillä käytännössä kaikki haastateltavat mainitsivat organisaation suurimmaksi vahvuudeksi sen maailmanlaajuisen verkoston. Niin ikään käytännössä kaikki haastateltavat puhuivat globaalista ajattelusta ja he olivat yleisesti sitä mieltä, että suunta on oikea – ovathan molemmat globaalin näkemyksen levittämällä tavoiteltavista tavoitteista yleisesti ajateltuina hyviä ja toivottavia. Asioiden toteutuksesta ja toteutumisesta puhuttaessa ihmisten mielipiteet erosivat toisistaan melko paljonkin.

### **6.1.1. Tavoitteet ja niiden asetanta**

Suurimmaksi globaalia ajattelua estäväksi asiaksi muutama haastateltava nimesi Finpron tavan asettaa tavoitteet. Vientikeskukset tekevät budjettinsa maakohtaisesti. Budjettien perusteella määritellään jokaiselle maalle myyntitavoite. Tästä tavoitteesta riippuu kunkin maan ihmisten henkilökohtaiset bonukset. Tilanteessa syntyy ristiriita, joka on esitelty tarinassa 2. O'Donnell (2000) puhuu ns. päämies-agentti –ongelmasta, jossa päämiehen (tässä tapauksessa Finpron johdon) ja agentin (vientikeskuksen) intressit eroavat toisistaan. Tällöin agentti tekee päätöksiä, jotka eivät ole linjassa organisaation yhteisen päämäärän kanssa.

Muutama haastateltava puhui tavoitteenasetannan yhteydessä yleisesti globaalin ajattelutavan puutteesta joissain vientikeskuksissa. Heidän mukaansa jotkut ihmiset ajattelevat asiat edelleen pääsääntöisesti oman alueensa kautta. Yhden haastateltavan mielestä tämä voi tapahtua joko tietoisesti tai tiedostamatta. Voiko olla mahdollista, että tavoitteenasetanta vaikuttaa joko suoraan tai epäsuorasti ihmisten ajattelutapaan suunniteltaessa uuden/potentiaalisen asiakkaan kanssa yhteistä projektia? Entä onko mahdollista, että vientikeskukset kilpailevat keskenään asiakkaista, koska omiin tavoitteisiin yritetään päästä? Kumpi, tietoinen vai tiedostamaton oman alueen ajattelu on organisaatiolle vahingollisempaa?

Tapa, jolla organisaatio hoitaa päämajan ja hajautetun yksikön kontrollisuhteen, vaikuttaa globaalin näkemyksen implementointiin. Baliga & Jaeger (1985) puhuvat tiedon suhteesta päämajan ja hajautetun yksikön välillä. He väittävät, että jos

hajautetulla yksiköllä on enemmän tietoa tuotantofunktiosta kuin päämajalla, niin päämajan mahdollisuudet kontrolloida yksikköä rajoittuvat kulttuurisiin ja normatiivisiin mekanismeihin. Näillä tarkoitetaan haluttujen arvojen, tapojen ja käyttäytymisen levittämistä. Rodrigues (1996) puhuu samasta asiasta käyttäen termiä normatiivinen integraatio. Bartlett & Ghosal (2002) nimittävät samaa keinoa sosialisaatioksi. Hennart (1991) yhdistää tiedon suhteen ja hajautetun yksikön mittaamisen vaikeuden edelliseen väittäessään, että jos hajautetulla yksiköllä on enemmän tietoa kuin päämajalla ja mittaaminen on vaikeaa, niin kontrollin ratkaisumallina olisi ihmisten valinta ja sosiaaliset prosessit, eli toisin sanoen normatiivinen integraatio/sosialisaatio. Hennartia mukaillen tällä hetkellä Finprossa hajautetuilla yksiköillä on paikallisen palvelun tuottamisesta enemmän tietoa kuin päämajalla ja tuotosta on helppo mitata, koska budjetit ovat maakohtaisia. Silloin Hennartin ehdottama ratkaisu on tulosityksikkö. Jos tavoitteet olisivat asetettu esimerkiksi toimialakohtaisesti tai palkitseminen tapahtuisi globaalin toiminnan eteenpäin viemisen perusteella, saattaisi yksittäisten vientikeskusten tuotosta olla vaikea mitata. Tällöin ratkaisu liittyisi siis Hennartin mukaan sosiaalisiin ja normatiivisiin keinoihin. Saattaa olla mahdollista, että Finpron tavoitteen mukaista globaalia toimintaa on vaikea muodostaa, jos vientikeskuksia kohdellaan kuin tulosityksikköjä. On ehkä mahdollista, että tämä ainoastaan kiristäisi vientikeskusten välistä kilpailua. On varmasti pohdinnan arvoista, millaisiksi tavoitteet pitää muuttaa, jotta tulosityksikköajattelusta päästään eroon ja tavoite globaalista ajattelumallista pääsisi ihmisten mielissä oikeasti vallalle?

## **6.2. Toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutukset kontrollisuhteeseen**

Globaaliin ajatteluun ja asiakaslähtöisyyteen läheisesti liittyvä asia on Finpron johdon ajama vientikeskusten toimintatapojen yhtenäistäminen. Tämä on saanut erityisesti alkunsa havaitusta laatuongelmasta vientikeskusten tuottaman palvelun välillä. Globaalin ajattelun ja yhtenäistämisen välillä on selkeä yhteys, mutta haluan käsitellä ne erillisinä asioina, koska niiden motiivit on mahdollista erottaa kahdeksi eri poluksi. Siinä missä suurimmat syyt globaalin ajattelun levittämiseen ovat asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden parantaminen, löytyvät syyt yhtenäistämisyhtymykseen juuri laadun tasaamisesta ja hajautuneisuudesta aiheutuvien ongelmien ratkaisemisesta.



Aikaisemmin, vielä 1990-loppupuolella, hajautetuilla yksiköillä oli verrattain suuri autonomia toimia omalla alueellaan. Hallinnolliset ja juridiset asiat olivat tosin tarkasti määritetyt. Paikalliset tavat toimia olivat kuitenkin paljolti yksiköiden omassa päätösvallassa. Paikallisia käytäntöjä oli yhtä monta kuin oli hajautettuja toimistoja.

Yksi perimmäisistä syistä toimintatapojen yhtenäistämiseksi oli siis havaittu laatuongelma vientikeskusten tuottaman palvelun välillä. Oli tapauksia, joissa kahden eri vientikeskuksen toiminnan laatuero oli huomattava. Samalle asiakkaalle tehtyjen identtisten toimeksiantojen toteutus saattoi olla radikaalisti erilainen kahden eri vientikeskuksen toteuttamana. (ks. tarina 1)

Kun hajautettu organisaatio alkaa yhtenäistämään toimintojaan, on sen pakko lisätä kontrollia omista hajautetuista yksiköistään. Kontrollin lisäämiseen liittyy sekä positiivisia että negatiivisia vivahteita, joita käyn seuraavassa läpi.

### 6.2.1. Yhtenäistämällä tavoitellut edut

Hajautettu organisaatio joutuu aina päättämään siitä strategiasta, jolla päämajan ja hajautetun yksikön suhde määritellään (mm. Rodrigues 1996). Finprossa toimeenpantu muutos yhtenäisyyden lisäämiseksi voidaan katsoa askeleeksi (tai useammaksi) kohti keskittämistä (centralization). Nimenomaisesti yksiköidenvälistä tietoisuutta haluttiin lisätä. Robinsonin (1984) argumentti tukee Finpron johdon toimia; hän toteaa, että *useat pienet* hajautetut yksiköt vaativat enemmän keskitettyä yksiköidenvälistä koordinointia kuin muutamat suuret yksiköt.

Useassa haastattelussa käsiteltiin asioita, joita yhtenäistämällä on haettu, sekä sitä, miten muutokset ovat toteutuneet ja mitä ihmiset ovat muutoksista ajatelleet. Vientikeskustenvälisen laatuongelman poistaminen oli yksi tärkeimmistä tavoiteltavista asioista, johon yhtenäistämistoimilla pyrittiin. Se, miten nämä toimet ovat laatuun vaikuttaneet, jää tulevaisuudessa nähtäväksi. Tulee kuitenkin mieleen, että laatuongelmassa kyse saattaisi olla myös ihmisten osaamisen tai tietoisuuden puutteesta. Tätä Finprossa ollaan tosin niin ikään kehittämässä. Aiheellinen kysymys mietittäväksi

voisi ehkä olla se, mikä on yhtenäistämisen ja osaamisen kehittämisen suhde laatuongelman ratkaisemiseksi, ts. kuinka paljon vientikeskusten toimintoja on hyvä yhtenäistää, jotta laatuongelma saadaan korjattua?

Yhtenäistämiseen liittyen on laatuongelmaa pyritty korjaamaan lisäämällä tietoisuutta ja tietämystä vientikeskusten välillä. Moni haastateltava puhui nimenomaisesti kommunikaation ja tiedon jakamisen lisääntymisestä – jotkut jopa kärsivät siitä, koska sähköpostiliikenteessä ns. ”reply-to-all” –käytäntö elää organisaatiossa jopa liiankin vahvana. Yleisesti informaation lisääntymisen nähtiin kuitenkin olevan hyvä asia. Pohdittavaksi jää, missä menee tiedon jakamisen raja – voiko kommunikaatiota olla liikaa; niin paljon, että se haittaa päivittäistä työntekoa?

Kommunikaation lisääntyessä tietoisuus muista vientikeskuksista ja siellä toimivista ihmisistä ja heidän osaamisestaan on luonnollisesti lisääntynyt. Parantuneella kommunikaatiolla on mahdollista levittää ns. hyviä käytäntöjä organisaation eri osiin, ja tätä on myös pyritty Finprossa tekemään. Muutama haastateltava mainitsi, että yhteistyö ei välttämättä ole lisääntynyt eri vientikeskusten välillä, mutta ihmiset ovat oppineet tuntemaan toisiaan paremmin ja rakentamaan näin omaa verkostoaan. Tämän asian hyödyt ovat helposti hahmoteltavissa, mutta onko mahdollista, että henkilökohtaisten verkostojen rakentamisella on myös joitain haittapuolia Finpron globaalin ajattelun kannalta? Onko mahdollista, että organisaatioon syntyy ns. ”virtuaalikuppikuntia”, joihin ulkopuolisten on vaikea päästä mukaan?

Ehkä tärkein asia, joka tietoisuuden lisäämiseen liittyy, on johdon mukaan tietoisuus asiakkaista, joiden kanssa ollaan tekemisissä. Haastatteluissa tuli ilmi, että on ollut tapauksia, joissa kaksi eri vientikeskusta on ollut toisistaan tietämättä yhteydessä samaan asiakkaaseen, ja mahdollisesti vahingoittanut näin Finpron yhteistä businesta. Tähän asiaan viitattiin myös ensimmäisen tarinan alussa. Lisäämällä vientikeskusten tietoisuutta koko organisaation asiakkaista pyritään estämään vastaavanlaisten tilanteiden syntymistä.

Muita asioita, joita ei suoraan tullut haastatteluissa esille, mutta joille todennäköisesti jotain yhtenäistämisyrittämissä tapahtuu, ovat organisaation yhteinen visio sekä keskitettyjen päätösten vaikutukset koko organisaation yhteiseen tavoitteeseen. Näihin



palaan lähemmin kappaleessa 6.3., jossa analysoin Finpron muutosta suhteessa sen historiaan sekä sen erityispiirteisiin.

### **6.2.2. Yhtenäistämisyhtymien mahdolliset haitat**

Kun organisaatio päättää yhtenäistää toimintojaan, on mahdollista, että samalla syntyy sivutuotteita, joita ei ole osattu ennakoida, tai jotka tulevat esille vasta myöhemmin. Finpron tapauksessa muutoksen voidaan olettaa olevan hankala. Sen historia ja erityisesti entinen, radikaalisti nyt halutusta eroava toimintatapa vaikuttavat varmasti yhtenäistämisyhtymisiin. On tarkoitus muuttaa ihmisten ajattelutapaa, mikä ei missään tapauksessa ole helppoa. Koska kyseinen muutos on vielä selvästi kesken, on kaikkia muutoksen vaikutuksia mahdotonta nähdä tai ennustaa. Teoriasta löytyy kuitenkin esimerkkejä, joiden ilmenemismuotoja voi nähdä haastattelujen perusteella olevan jo olemassa.

Muutama haastateltava puhui alueellisista eroista ja niistä johtuvista toimintatapaeroista alueiden välillä. He olivat jossain määrin huolissaan alueellisen vapauden mahdollisesta pienenemisestä sekä hallinnollisten rutiinien lisääntymisestä, joihin viitataan tarinassa 1. Kun toimintoja yhtenäistetään, niin onko mahdollista, että samalla menetetään kilpailuetua paikallisilla markkinoilla? Voiko olla niin, että asiakkaiden toiveisiin ei pystytä enää vastaamaan, kun organisaatiosta on tullut yhtenäistämisen myötä jäykempi? Kuinka paljon keskusjohtoisuus yleisesti vaikuttaa hajautettujen yksiköiden paikalliseen toimintaan? Jälleen päästään aikaisemmin mainittuun tosiasiaan, että organisaation on päätettävä päätöksenteon keskittämisen ja ulkomaisille yksiköille annettavan autonomian suhde. Tarkemmin ilmaistuna johdon on päätettävä, mitkä toiminnot se paikallistaa ja mitkä se pitää keskusjohtoisina. Kyse on joskus jo kliseeksi muodostuneesta ”lokaalista johtamisesta” (esim. Lindelof 1998). Muutamassa haastattelussa tuli puheeksi ”keskitetyt toimintaperiaatteet” ja ”paikalliset toimintatavat”. On varsin mielenkiintoista, kuinka selvän rajan näiden välille esimerkiksi Finprossa voi piirtää, ja kuinka tarkkaan tätä asiaa johtoryhmässä mietitään.

Yhtenäistämistä seurannee käytännössä myös raportoinnin lisääntyminen. Johto haluaa tietää, miten yhtenäistäminen toteutuu eri yksiköissä, jolloin yksiköiden on raportoitava

johdolle enemmän ja/tai useammin. Tämä johtaa siihen (kuten eräs haastateltava sanoi), että ”se aika on pois siitä ajasta, jonka voisi viettää asiakkaan kanssa kentällä”.

Birkinshaw & Hood (2001) esittävät, että keskitetty kontrolli voi vähentää paikallista luovuutta ja estää näin hyviä aloitteita pääsemästä koko organisaation käyttöön. Tämän pelon toteutumisesta ei haastatteluissa paljastunut suoranaisia merkkejä, mutta on luonnollisesti mahdollista, että lisääntyvät hallinnolliset työt vievät aikaa asiakkaiden lisäksi myös ajattelu- ja luomistyöltä. Toisaalta, kuten aikaisemmin jo totesin, voidaan yhtenäistämällä luoda toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla paikalliset hyvät käytännöt pystytään levittämään koko organisaatioon. Jälleen törmäämme tilanteeseen, jolla on todennäköisesti sekä hyviä että huonoja puolia koko organisaation tavoitetta silmällä pitäen.

Kun eri vientikeskukset vaativat paikallista vapauttaan, on kyse todennäköisesti eri yksityiskohdista eri maissa. Doz et al (1990) ovat huomanneet tämän, ja päätelleet, että mitä enemmän hajautetussa organisaatiossa yhtenäistetään toimintoja, sitä enemmän sen toimet yleensä poikkeavat yhdessä yksittäisessä maassa toimivien kansallisten yritysten tavoista toimia. Tämä saattaa vaikeuttaa hajautetun yksikön ja paikallisten yritysten yhteistyötä. Kuvitteellinen esimerkki tästä voisi olla esimerkiksi paikalliset yritykset USA:ssa ja Kiinassa. Jos Finpro yhtenäistää toimintojaan, niin se voi vaikeuttaa molemmissa maissa toimivien Finpron yksiköiden toimintaa näiden paikallisten yritysten kanssa. Tämä saattaa olla yksi syy, minkä takia muutama haastateltava puhui paikallisen vapauden merkityksestä omassa maassaan. He esittivät huolensa paikallisen työn vaikeutumisesta, jos organisaation toimintatapoja yhtenäistetään liikaa.

### **6.3. Finpron historia ja sen vaikutus muutokseen**

Normaalissa monikansallisessa yrityksessä omistajat valitsevat yritykselle johdon, jonka perimmäinen tehtävä on saada yritys toimimaan niin, että sen omistajien varallisuus maksimoituu. Tämä tapahtuu osakekurssin nousun ja jaettujen osinkojen yhteisvaikutuksella. Johdon omaa intressiä kasvatetaan usein esimerkiksi optioilla. Johdon tehtävä on saada organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimimaan



mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, jotta osakekurssi nousisi ja tätä kautta myös johdon oma varallisuus kasvaisi.

Csikszentmihalyi (2003) esittää saman asian hieman eri tavalla sanoessaan, että johdon perimmäinen tavoite on luoda arvoa, yhteisen syyn takia yhdessä työskentelevien ihmisten kautta. Finprossa tämä yhteinen syy on pohdinnan arvoinen. Jotkut näkevät työskentelyn Finprossa kansallisena tehtävänä – he ovat ikään kuin isänmaan asialla, kuten muutama haastateltava asian ilmaisi. Toisille, varsinkin ulkomaalaisille, syy on todennäköisesti jokin muu. Ennen kuin pääsemme pohtimaan tätä yhteistä syytä, on hyvä miettiä, miten ihminen muodostaa merkityksen omalle työlleen, ja mitkä asiat tähän voivat vaikuttaa.

Kukaan ei todennäköisesti ole missään organisaatiossa töissä sen takia, että saisi kasvatettua omistajien varallisuutta. Taustalla on usein jotain suurempaa tai henkilökohtaisempaa. Johdon tehtävä on muuttaa organisaation perimmäinen tavoite ihmisten mielissä omistajien vaurauttamisesta joksikin muuksi – heidän on toimillaan pyrittävä luomaan tai kirkastamaan organisaation työntekijöille merkitys omaa työtään kohtaan. Jokainen työntekijä muodostaa tämän merkityksen tietysti itse, mutta johto pystyy viesteillään ja toiminnallaan vaikuttamaan merkityksen syntymiseen. Yksi keino luoda ja viestiä merkitystä on esimerkiksi organisaation tulevaisuuden hahmottaminen kaikille yhteisen vision avulla (ks. Kannisto et al 2004). Visio on tulevaisuudenkuva, tavoite, jonne organisaatio pyrkii. Tie tähän tavoitteeseen artikuloidaan mission avulla. Sengen (1990) mukaan yhteisen merkityksen kehittyminen on oleellista organisaation oppimiselle, ja yhteisiä merkityksiä ihmiset voivat antaa asioille ollessaan sosiaalisessa kanssakäynnissä toistensa kanssa (Lehtonen 1996). Sosiaalista todellisuutta rakennetaan arjen kokemusten perusteella kielen ja keskusteluiden kautta (Berger & Luckmann 1966/1994). Sosiaalisen todellisuuden muodostumiseen hajautuneessa organisaatiossa palaan kappaleessa 6.4.

Pysyäkseen hengissä täytyy normaalin yrityksen kattaa myynnillä liiketoiminnasta syntyvät kulut. Finpron tapauksessa tilanne on hieman toinen, koska valtio rahoittaa sen toimintaa. Koska Finpro ei ole osakeyhtiö, ei sillä myöskään ole omistajia, joiden varallisuutta sen pitäisi toiminnallaan kasvattaa. Saattaa olla mahdollista, että näiden kahden asian takia työntekijöille ei muodostu ns. markkinavoimista johtuvaa painetta

työn tekemiseen. Toisaalta Finprolla rekisteröitynä yhdistyksenä on jäseniä (jäsenyriytyksiä), jotka maksavat vuosittaista, 500-1000 euron suuruista jäsenmaksua. Mikä on Finpron vastuu omia jäsenyriytyksiään kohtaan, kuinka paljon johto kiinnittää tähän huomiota, ja näkyvätkö jäsenyriytykset millään tavalla ”tavallisen” työntekijän työpäivässä?

Finprossa johdon tehtävä eroaa siitä, mikä on tilanne normaalin osakeyhtiön tapauksessa. Koska Finpro haluaa kuitenkin muuttua organisaatioksi, jota voi verrata ”oikeisiin” yriytyksiin, on johdon tehtävä luoda markkinapakote ilman, että sellainen on jo valmiina olemassa. Johtohenkilöiden haastatteluissa vastine markkinavoimille löydettiin esimerkiksi omavaraisuuden nostamisesta ja volyymin kaksinkertaistamisesta. Onko mahdollista, että nämä tavoitteet ajavat saman asian kuin normaalissa yriytyksessä? Onko mahdollista, että vielä joissain vientikeskuksissa toiminnasta puuttuu selkeä tavoitteellisuus, ja kuinka paljon Finpron historia vaikuttaa edelleen ihmisten tapaan työskennellä? Voisiko johto synnyttää organisaatiossa jonkinlaista ”positiivista pakotetta” nostamalla esille vastuun jäsenyriytysten suuntaan?

Vaikka Finpro on viimeiset vuodet pyrkinyt siis muuttumaan kohti oikeaa monikansallista yriytystä, puskevat vanhat ajattelutavat aina jostain välillä ylös. Tämä voi tapahtua joko oman väen tai asiakkaan puheissa. Varsinkin vanhoilla asiakkailla, jotka ovat työskennelleet aikaisemmin Ulkomaankauppaliiton kanssa, voi olla jonkinlainen ennakkokäsitys Finprosta ja sen toiminnasta. Mitä Finpron johdon tulisi tehdä, jotta vanhasta ajattelutavasta ja vanhoista rakenteista päästäisiin eroon ja kuinka vahvasti johdon on hyvä ajaa ajattelua, joka unohtuttaa yhdistyksen historian ihmisten ajattelussa? Yleisesti, kuinka paljon Finpro tarvitsee omia juuriaan?

Finpron missio liittyy suomalaisten pk-yriytysten riskittömään kansainvälistymiseen. Eräs haastateltava sanoi, että Finpron omavaraisuus ei saisi nousta yli 50 %:n, sillä muuten kansallinen tehtävä saattaisi vaarantua. Tästä huolimatta Finpro yrittää toimia kuin mikä tahansa muu konsulttiyriytys. Millä tavoilla johto on määritellyt Finpron mission ja rahan tekemisen suhteen ja millä tavoilla se viestii tätä organisaatiossa eteenpäin? Ja vielä yleisemmin, mikä on Finpron yhteinen visio?



#### 6.4. Hajautuneisuus ja sosiaalisen todellisuuden muodostuminen

Kappaleessa neljä kävin läpi sosiaalisen tiedon- ja todellisuudenmuodostumisen teoriaa. Finpron hajautuneisuus antaa organisaation yhteisen todellisuuden muodostumiselle uuden näkökulman. Tästä johtuen voi päätellä, että Finpron johdon pyrkimys yhtenäistää vientikeskusten toimintatapoja ja luoda yhteistä todellisuutta on haasteellinen. Finpron verkkosivuilla määritellään organisaation toimintatapaa mm. seuraavasti: *”Finpro pyrkii luomaan verkoston, jossa finprolaiset, asiakkaat ja yhteistyökumppanit yhdessä vaihtavat tietoa, kokemuksia ja ideoita. Kehitämme myös aktiivisesti sisäistä keskustelukulttuuria, palautteen antamista ja vastaanottamista.”*

Finpro on pyrkinyt yhtenäisyyden parantamiseen lisäämällä yhteisiä tapahtumia ja alueellista toimintaa sekä rakentamalla maailmanlaajuisia, toimialaperusteisia tiimejä (Ks. GIT:t kpl 2.). Kerran vuodessa järjestetään kaksipäiväinen globenet-tapahtuma, joka koskee kaikkia finprolaisia ympäri maailmaa. Vientikeskusten päälliköille järjestetään kaksi kertaa vuodessa kaksipäiväinen Leadership Forum. Tämän lisäksi organisaation valituille avainhenkilöille järjestetään paljon erilaisia koulutustapahtumia, joihin valitaan ihmisiä eri puolilta maailmaa. Niin ikään aluekokouksien lisäämisellä on pyritty parantamaan vientikeskustenvälistä kommunikaatiota ja tietoisuutta. Tästä kaikesta huolimatta tutkijalle herää muutama kysymys: Miten on mahdollista vaihtaa tietoa, kokemuksia ja ideoita tai yleensä kehittää sisäistä keskustelukulttuuria organisaatiossa, joka on hajautunut näin pieninä yksiköinä näin laajalle maailmaan? Miten Finpron onnistuu yhtenäistää vientikeskusten asioita, kun todellisuus muodostuu sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena? Hajautunut organisaatio käyttää keskustelumedioinaan pääasiassa sähköpostia ja puhelinta. Tällöin on kuitenkin todennäköistä, että kommunikaatio on asiapitoista ja yhteiset kokemukset, joilla yhteistä todellisuutta olisi mahdollista luoda ja joista tarinat organisaatioon kumpuaisivat, jäävät tapahtumatta. Vaikka Finpron johto tekee paljon asioita yhteisen näkemyksen kirkastamiseksi, niin onko se tarpeeksi? Vielä yleisemmin voisi ajatella: onko johdolle kirkkaana selvillä se päämäärä, mihin tällä kaikella pyritään?

Gergenin (1999) mukaan on tärkeä osallistua työyhteisön kielellisiin ja toiminnallisiin käytäntöihin, sillä minän nähdään muotoutuvan suhteessa toisiin. Vientikeskuksissa toimivien ihmisten pitäisi muodostaa todellisuutensa oman toimintansa ja muiden

kanssa puhumisen kautta, ja luoda näin merkitys omalle työlleen. Kuitenkin tietoja yrityksen sisäisestä todellisuudesta on vaikea saada, vaikka johto pyrkiikin lisäämään vientikeskuksissa toimivien ihmisten, erityisesti päälliköiden välistä tietoisuutta ja kommunikaatiota. He joutuvat rakentamaan oman (yritystä koskevan) todellisuutensa ns. ”tyhjästä”, tai pikemminkin olemalla toistensa kanssa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Hajautetun organisaation eri yksiköihin saattaa muodostua ns. minitodellisuuksia, joissa on kaikissa jotain samaa, mutta kaikki kuitenkin jossain määrin erilaisia, johtuen paikallisista kulttuureista, ihmisten erilaisista taustoista, arvoista, uskomuksista, jne. Voiko tällä olla mahdollisesti vaikutusta siihen, että eri vientikeskuksista tulee ulospäin niin paljon toisistaan eroavaa tietoa ja käytetyt toimintatavat eroavat paljonkin eri vientikeskusten välillä? Millainen on ”organisaation sisäinen todellisuus” Finpron tapauksessa, ja voiko tähän kysymykseen edes antaa yksiselitteistä vastausta? Koska yhteisiä kokemuksia vientikeskusten ihmisten välillä on kuitenkin melko vähän, saattaa finprolaisten yhteinen, organisaatiota koskeva todellisuus olla pitkälti niiden tarinoiden varassa, jotka ovat syntyneet yksittäisissä hajautetuissa yksiköissä. Toisaalta on tietysti aiheellista miettiä, kuinka tarpeellista yhteisen todellisuuden muodostuminen organisaatioon yleensä on? (Vrt. Koivunen 2003, 45)

## 7. Tutkimuksen anti

Olen tässä tutkimuksessa tutkinut hajautetun, kansainvälisen asiantuntijaorganisaation toimintaa. Erityisesti olen keskittynyt kahteen asiaan. <sup>1)</sup>Olen pyrkinyt selvittämään johdon ajatuksia organisaation suunnasta sekä keinoista ja tavoista johtaa hajautettua toimintaa. <sup>2)</sup>Olen selvittänyt paikallisissa yksiköissä esimiesasemassa olevien ihmisten suhtautumista johdon ajatuksiin organisaation tavoitteista. Olen yrittänyt löytää erilaisuuksia ja ristiriitaisuuksia siitä, mitä, ja miten eri ihmiset puhuvat organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Näistä erilaisuuksista ja ristiriitaisuuksista olen konstruoinut kolme tarinaa, dialogia, joilla pyrin tuomaan esille juuri eri ihmisten puheiden erilaisuuden sekä vallitsevat organisatoriset dilemmat. Laajemmassa mittakaavassa voidaan puhua myös organisaatiossa vallitsevista voimista. Tämän lisäksi olen tutkinut olemassa olevaa teoriaa ja pohtinut Finpron tilannetta suhteessa tähän aikaisempaan tutkimukseen.



Haastateltujen ihmisten puheissa nousi esille kolme selkeätä päädilemmaa. Nämä saatiin selville antamalla ihmisten kertoa omin sanoin omasta työstään, sekä rohkaisemalla heitä kertomaan oma mielipiteensä kaikista haastatteluissa käsitellyistä asioista. Johdon haastattelut antoivat jonkin verran suuntaa sille, mitä vientikeskusten päälliköiltä haastatteluissa kysyin, mutta monessa tapauksessa vientikeskusten päälliköt puhuivat jo valmiiksi samoista asioista johdon kanssa, vaikkakin eri tavalla.

Haastatteluissa esille nousseet dilemmat ovat lyhyesti kuvailtuina seuraavat:

- 1) Johto pyrkii yhtenäistämään vientikeskusten toimintoja, mikä saattaa joissain tapauksissa vaikuttaa vientikeskusten paikalliseen vapauteen hoitaa asioita. Kyseistä dilemmaa voi verrata monikansallisen yrityksen johdon pyrkimykseen luoda toimiva kontrollisuhte sen päämajan ja tytäryhtiöiden välille.
- 2) Globaalia ajattelua pyritään viemään organisaatioon niin, että jokainen organisaation työntekijä ajattelisi Finproa yhtenä ja samana organisaationa. Menneisyydessä jokainen vientikeskus on toiminut itsenäisenä yksikkönä, jonka tehtävä on hoitaa ainoastaan oman alueen asiat. Nyt pyrkimys on, että asiakkaalle pitäisi pystyä tarjoamaan koko maailma potentiaalisena markkina-alueena – ei vain oma maa tai oma alue. Menneisyydestä on kuitenkin muistona edelleen maakohtaiset tavoitteet, jotka sotivat globaalia ajattelua vastaan. Kyse on vanhoista tavoista ja näkemyksistä poisoppimisesta, jota johtamisjärjestelmä vaikeuttaa.
- 3) Finpro pyrkii vahvasti valtion tukemana organisaationa muuttumaan enemmän kohti ”oikeaa” monikansallista yritystä. Kuitenkaan se ei voi tulla liian omavaraiseksi, koska sen kansallinen tehtävä auttaa suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään saattaisi vaarantua ja valtion tuki pienentyä. Tästä syntyy ristiriita, jossa pitäisi tasapainottaa organisaation kansallinen tehtävä ja markkinavoimat. Toisin sanottuna Finpron missio, ja pyrkimys mahdollisimman hyvään tulokseen, ovat ristiriidassa.

Hajautetun organisaation päämajan ja tytäryhtiön väliseen kontrollisuhteeseen liittyy mielenkiintoinen asia, kun otetaan huomioon Finpron asema hajautettuna

*asiantuntijaorganisaationa*. Viitekehyksessä esitetty teoria hajautettujen organisaatioiden mahdollisista tavoista (keskittäminen tai hajauttaminen) hoitaa suhde tytäryhtiöihin, voidaan Scottia (2003) mukaillen nähdä olevan olemassa myös *pelkän asiantuntijaorganisaation* ollessa kyseessä. Hän esittää asiantuntijaorganisaatioiden työn järjestämiselle kaksi tapaa, jotka voidaan nähdä olevan käytännössä samat kuin hajautetun organisaation tapauksessa. Scott käyttää näistä termejä heteronominen ja autonominen asiantuntijaorganisaatio. Heteronomisessa organisaatiossa asiantuntijat on vahvasti alistettu hallinnollisen viitekehyksen alle, heidän sananvaltansa on hyvin pientä ja heitä kontrolloidaan tarkasti. Yksilöille kuitenkin annetaan valta tietyn tehtävän sisäisiin päätöksiin. Autonomisessa asiantuntijaorganisaatiossa organisatoriset toimihenkilöt antavat asiantuntijoille suhteellisen suuren vastuun tavoitteiden määrittämiseen, suoritustandardien asettamiseen ja niiden valvontaan. Näin ollen Finprolla voidaan katsoa olevan todellinen tarve kiinnittää huomiota kontrollisuhteen huolelliseen tarkasteluun.

Neljäs dilemma, joka liittyy läheisesti, ja vaikuttaa kaikkiin muihin dilemmoihin, on organisaation yhteisen todellisuuden muodostuminen näin laajalle hajautuneessa organisaatiossa, joka on kuitenkin henkilömäärältään näin pieni. Asialla on tosin kaksi puolta. Voisi ajatella, että koska paikalliset toimistot ovat henkilömäärältään pieniä, niin niitä olisi suhteellisen helppo kontrolloida. Toisaalta koska toimistot ovat pieniä, niin yhdenkin ihmisen kielteinen suhtautuminen esimerkiksi lisääntyneeseen kontrollointiin, etenkin jos tämä ihminen on toimiston päällikkö, saattaa vaikuttaa vahvasti kaikkiin muihin toimiston ihmisiin. Näin ollen pienen hajautetun toimiston voisi sanoa olevan korostetusti johtajansa näköinen. Tämän pohdinnan perusteella voidaan tähdentää, miten tärkeää organisaation yhteisten tavoitteiden kannalta on, että paikallisen toimiston päällikkö ajattelee toimintaperiaatteista samalla tavalla johdon kanssa. Rodriguesin (1996) mukaan pienten organisaatioiden johto luottaa kontrollointitoimissaan pääsääntöisesti normatiiviseen integraatioon ja/tai keskittämiseen. Tähän vaikuttaa luonnollisesti organisaation valittu strategia.

Organisaation koon, sekä sen hajautuneisuuden lisäksi pohdinnan arvoinen, vahvasti organisaation yhtenäisyyteen liittyvä asia, on asiantuntijuus. Asiantuntijaorganisaatio myy palvelujaan. Sillä ei siis ole konkreettista tuotetta, joka kertoisi ihmisille, että ”hei, me ollaan samassa firmassa töissä”. Verrattuna esimerkiksi Nokiaan, joka on osittain



asiantuntijaorganisaatio, on Finpro *puhtaana* asiantuntijaorganisaationa haasteen edessä. Nokia valmistaa puhelimia, eli sillä on konkreettinen tuote, jota myydään yhtä lailla sekä New Yorkissa, Manilassa että Pieksämäellä. Puhelin on se, joka kertoo nokialaisille heidän työpaikkansa. Finpron johdon on löydettävä jokin toinen tapa kertoa ihmisille, että he työskentelevät yhdessä ja samassa organisaatiossa. Tämä on haaste, jonka kaikki hajautuneet asiantuntijaorganisaatiot kokevat. Haastatteluissa ihmiset eivät kokeneet tätä ongelmana, mutta uskon, että johdon olisi yhtenäistämisyrittämissään hyvä ottaa tämä tosiasia huomioon. Saattaa olla mahdollista, että Finpro tarkoittaa eri maailmankolkissa oleville, eri kulttuureista tuleville ihmisille eri asiaa.

Esille nousseet dilemmat eivät käyneet ilmi läheskään kaikista haastatteluista. Tuli tunne, että toiset haastateltavat eivät pitäneet toisten esille nostamia dilemmoja varsinaisina ongelmina. Eri ihmiset siis kokivat käsiteltävät asiat eri tavalla, mistä saattaa myös seurata erilaista toimintaa eri vientikeskuksissa.

### ***Johtopäätökset***

Hajautetut organisaatiot kohtaavat aina saman ongelman: kuinka johtaa ja organisoida etäällä toisistaan toimivia yksiköitä ja ihmisiä (Vartiainen et al 2004). Tässä tutkimuksessa saadaan viitteitä siitä, miten haastava tehtävä hajautuneen organisaation päämajan ja ulkomaisten yksiköiden kontrollisuhteen määrittely on. Tässä nimenomaisessa tapauksessa on erityisesti otettava huomioon Finproon organisaationa liittyvät erikoisuudet, kuten asiantuntijuus, historia ja kansallinen tehtävä. Nämä asiat muodostavat tähän tutkimukseen lisää yksityiskohtia, jotka vaikuttavat osaltaan kontrollisuhteen laatuun, sekä siihen, miten ihmiset siihen suhtautuvat.

Johtopäätöksiä on paras tarkastella kappaleen 5 tarinoiden avulla. Ensimmäisessä tarinassa Johtaja puhuu paikallisten yksiköiden yhtenäistämisestä. Tämä ajatus on syntynyt erityisesti siitä, että eri vientikeskuksista on tuotettu hyvinkin eritasoista palvelua samalle asiakkaalle. Toinen syy on se, että saataisiin organisaatio näyttämään asiakkaalle samalta joka puolella maailmaa, jokaisessa vientikeskuksessa. Pyrkimykset ovat hyviä, mutta haastattelujen perusteella ne synnyttävät myös vastarintaa paikallisissa yksiköissä, koska pelätään ehkä omien työskentelytapojen muuttamista ja sitä kautta työn monimutkaistumista. Yhtenäistämässä on olemassa vaara, että

päämajan kontrolli ja sille raportointi lisääntyy ja vie aikaa muulta, esimerkiksi asiakkaiden kanssa olemiselta.

Hajautuneen organisaation vahvuus on usein paikallisessa osaamisessa – niin myös Finpron tapauksessa. Yhtenäistämisessä on luonnollisesti vaarana, että yksiköiden paikallinen vapaus vähenee johdon lisätessä kontrollia niiden tekemisistä. Kun paikallinen osaaminen on organisaatiolle tärkeää, on sen oltava äärimmäisen herkkä signaaleille, joita yksiköistä tulee, erityisesti kyseisenlaisen muutoksen yhteydessä. On pyrittävä ennakoimaan tekemisten vaikutuksia suhteutettuna koko organisaation toimivuuteen ja tavoitteisiin. Niin ikään on tärkeä miettiä, voidaanko jollekin yksikölle antaa enemmän vapauksia kuin jollekin toiselle, ja miten tästä eri tahoille kommunikoidaan. Saattaa olla mahdollista, että eriarvoisesta kohtelusta syntyy ongelmia yksiköiden välille, mikä aiheuttanee taas ongelmia koko organisaation toiminnalle.

Toinen tarina liittyy organisaation tavoitteiden ja johtamissysteemien ristiriitaan. Hajautetun organisaation tapauksessa on yleensä edullista pyrkiä käyttämään olemassa olevaa verkostoa mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. Tällä tavalla on mahdollista palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, sekä toimia myös eniten organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Finpron tapauksessa kyseisen toiminnan esteenä näyttäisi olevan pääasiassa johtamissysteemi, joka määrittelee tavoitteet maakohtaisesti ja palkitsee näiden tavoitteiden perusteella. Kun yksittäisten ihmisten bonukset riippuvat maakohtaisesta tuloksesta, on vaikea kuvitella, että he lähtisivät vapaaehtoisesti ”antamaan asiakkaita pois” etsimällä heille mahdollisesti parempia markkinoita muualta maailmasta. Tavoitteista huolimatta johto edellyttää vientikeskusten ihmisiltä tätä nimenomaista ”globaalia ajattelua”, jossa asiakkaalle pitäisi pyrkiä etsimään paras mahdollinen paikka maailmasta kansainvälistymiseen. Ihmisten toiminta vastoin johdon tavoitetta näyttäisi olevan sekä tietoista että tiedostamatonta – riippuen henkilöstä. Fordin (2001) mukaan on olennaista, että tavoitteet, joiden saavuttamiseen palkitseminen on sidottu, johdetaan strategiasta, jota organisaatiossa noudatetaan. Vain tällä tavalla voidaan synnyttää ja tukea työntekijöiden ajatuksia, käyttäytymistä ja suorituksia organisaatiolle edulliseen suuntaan.



Toinen uudenlaista ajattelua estävä asia on organisaation historia. Aikaisemmin, vielä jopa 1990-luvulla, yksiköiden oletettiin olevan hyvinkin itseriittoisia, eikä yhteistä toimintaa ollut juurikaan olemassa. Uutta ajattelua ja uusia toimintatapoja voi olla vaikea viedä kyseisen historian omaavaan organisaatioon, etenkin jos johtamissysteemi edelleen kannustaa totuttuun toimintaan pitämällä tavoitteet maakohtaisina.

Kolmannen tarinan aihe liittyy osaltaan niin ikään Finpron historiaan. Siinä käsitellään organisaation muutospyrkimystä vastaamaan ajan ja markkinoiden haasteita, ottaen huomioon Finpron historian, statuksen ja muut erityispiirteet. Johdolla on oma sisäinen dilemmansa viestiä henkilöstölle tarpeesta muuttua vastaamaan ”oikeaa konsulttiyritystä”. Tämän ajatuksen sisäistäminen saattaa olla joillekin ihmisille vaikeaa, mikä johtunee jälleen totutuista tavoista tehdä työtä, sekä siitä, ettei ole olemassa ns. välillistä painetta omistajien suunnalta, joka loisi pakotteen suoriutua hyvin; tehdä hyvää tulosta.

Asia, johon tämä tutkimus ei vastaa, on se, kuinka relevantteja haastatteluissa havaitsemani asiat ovat Finpron menestymisen ja kehittymisen kannalta. Uskoisin, että havaitsemani asiat ovat tärkeitä, mutta miten niiden ratkaiseminen/parantaminen vaikuttaa organisaation toimintaan, jää (toivottavasti) nähtäväksi. Organisaatiossa vallitsevan jatkuvan muutoksen takia on olennaista kiinnittää erityistä huomiota kehittämistoimiin, ja tämä on mielestäni myös tehty. On eri asia, saadaanko tämän tutkimuksen avulla aikaan muutoksia, ja jos, niin miten nämä muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan.

**LÄHTEET:**

Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi (2003): *Tarinoiden Voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Talentum Media Oy, Helsinki.

Adams, John, D. (2001): *Managing Dispersed Work Effectively*. OD Practitioner Online, vol. 33/No.1. <http://www.odnetwork.org/odponline/vol33n1/dispersed.html>

Ahokangas, Petri & Pihkala Timo (2002): *Kansainvälistyvä yritys*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Bartlett, Christopher, A. & Ghosal, Sumantra (2002): *Managing Across Borders: The transnational solution*, 2.ed. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Beamer, Linda & Varner, Iris (2001): *Intercultural Communication in the Global Workplace*, 2<sup>nd</sup> edition. McGraw-Hill Companies: New York, NY.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994): *Todellisuuden Sosiaalinen Rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus, Helsinki. (alkup. 1966)

Berry, Maureen & Dimitratos, Pavlos & McDermott Michael (2002): *Globalization and the Smaller Firm: Reconcilable notions?* Teoksessa F. McDonald, H. Tüselmann & C. Wheeler (Eds.) *International Business: Adjusting to new challenges and opportunities*. Palgrave, New York, NY.

Bruner, J. (1986): *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Bruner, Jerome (1996): *The Culture of Education*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Birkinshaw, J. & Hood, N. (2001): *Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries*. Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003): *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*. Hodder & Stoughton, London.

Czarniawska, Barbara (1998): *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage Publications. Thousand Oaks.

Doz, Y., Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990): *Control, change and flexibility: the dilemma of transnational collaboration*. Teoksessa C.A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (Eds.) *Managing the Global Firm*. Routledge, London.

Finproner (October 2005): *Finpron sisäinen asiakaslehti*.

Ford, Kevin (2001): *Competencies in the Real World: Performance Management for the Relationally Healthy Organization*. In *Compensation and Benefits Review*, July/August 2001.



- Gergen, Kenneth (1999): *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Hennart, J. F. (1991): Control in Multinational Firms: The role of price and hierarchy. *Management International Review*, 31(Special Issue): 71-96.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1980): *Teemahaastattelu*. Gaudeamus, Helsinki.
- Horibe, Frances (1999): *Managing Knowledge Workers: New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. John Wiley & Sons. Toronto.
- Hänninen, Vilma (1999): *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Jaeger, A. M. & Baliga, B. R. (1985): Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6: 115-134.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, s. 305-360.
- Jonhston, Stewart (2005): *Strategy, Task and Coordination: The HQ-Subsidiary Relationship in Multinational Corporations*. Working Paper, No.4 – June 2005
- Juuti, Pauli (2004): *Johdanto: Tulevaisuuden organisaatioita hahmottamassa*. Teoksessa: Pauli Juuti (Ed.): *Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara: näkökulmia lähitulevaisuuteen*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Kannisto, Päivi, Salenius, Bo-Magnus & Sigfrids, Camilla (2004): *Johtamisen Pakolliset Kuviot*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Keso, Heidi (1999): *Suomalaisen lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit – osaamisen diskursiivinen rakentuminen*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R.A. (1993): *Making Global Strategies Work*. Sloan Management Review: Spring, 11.
- Kirjonen, Juhani (1997): *Johdanto*. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes, A. Eteläpelto (toim.): *Muuttuva Asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Koivunen, Niina (2003): *Leadership in Symphony Orchestras: Discursive and aesthetic practices*. Tampere University Press, Tampere.
- Korpiaho, Kirsi (2003): "Kyllä siinä pitää elää mukana!": Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-45.
- Kristensen, Peer, H. & Zeitlin, Jonathan (2001): *The Making of a Global Firm: Local Pathways to Multinational Enterprise*. Teoksessa: G. Morgan, P.H. Kristensen & R. Whitley (Eds.) *The Multinational Firm: Organizing across institutional and national divides*. Oxford University Press, New York, NY.

Launis, Kirsti (1997): Moniammatillisuus ja Rajojen Ylitykset Asiantuntijayhteisössä. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes, A. Eteläpelto (toim.): Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.

Lehtonen, M. (1996): Merkitysten Maailma. Vastapaino, Tampere.

Leontiades, James, C. (1985): Multinational Corporate Strategy: Planning for World Markets. D.C. Heath and Company/Lexington, Massachusetts/Toronto.

Lindelof, Flemming (1998): The Best International Brands Are "Glocal". Teoksessa: W. Dauphinais & C. Price (Eds.) Straight from the CEO. Nicholas Brealey Publishing Ltd, London.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004): Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University press.

O'Donnell, Sharon, W. (2000): Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters or an Independent Network. Strategic Management Journal, 21: 525-548.

Phatak, Arvind, V. (1983): International Dimensions of Management. Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts.

Robinson, Richard D. (1984): Internationalization of Business: An Introduction. The Dryden Press, New York.

Rodrigues, Carl (1996): International Management: A Cultural Approach. West Publishing Company. St. Paul, MN.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005): Jaetun Johtajuuden Särvät. Talentum Media Oy, Helsinki.

Ropo, Arja (1997): Osaamisen Rajat Organisaation Johtamisessa. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes, A. Eteläpelto (toim.): Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.

Schein, Edgar H. (1987): Process Consultation, Volume 2. – Lessons for Managers and Consultants. Addison Wesley.

Scott, W. Richard (2003): Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, fifth edition. East End Publishing Services, Prentice Hall. New Jersey, NY.

Senge, Peter (1990): The Fifth Discipline. Doubleday.

Shotter, J. (2000): Foreword. Teoksessa: D. Cambell: The Socially Constructed Organization. Karnac Books, London.



Snow, C., Lipnack, J. & Stamps, J. (1999): The Virtual Organization: Promises and payoffs, large and small. Teoksessa: C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.) The Virtual Organization: Trends in organizational behavior, vol 6. Chichester: John Wiley & Sons.

Snowden, D.J. (2001b): Narrative Patterns, Persils and Possibilities of Story. Knowledge Management ARK. July 2001.

Sveiby, Karl E. & Risling, Anders (1987): Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste? Weilin+Göös.

Sveiby, Karl Erik (1990): Valta ja Johtaminen Asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin+Göös.

Tynjälä, Päivi (1999): Oppiminen Tiedon Rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko (2004): Hallitse Hajautettu Organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking on Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks. London, UK.

Winroth, Karin (1999): När management kom till advokatbyrån. Om professioner, identitet och organisering. Bokförlaget BAS, Göteborg.

[www.finpro.fi](http://www.finpro.fi)

## **LIITTEET**

### **Haastattelut ihmiset**

#### **Johto:**

##### **- Iris Karjula**

- henkilöstö-, kehitys- ja markkinointijohtaja
- haastattelu: 30.9.05 klo 13-14.30, Finpron pääkonttori, Helsinki

##### **- Jorma Turunen**

- toimitusjohtaja (haastattelun aikaan vielä vientikeskusverkoston johtaja)
- haastattelu: 17.10.05 klo 13-14.30, Finpron pääkonttori, Helsinki

**Vientikeskusten päälliköt:**

- **Matti Landin**, Sao Paolo, Brasilia
  - haastattelu: 13.10.2005, 3-tie välillä Tampere – Helsinki-Vantaan lentoasema
- **Ilpo Sarikka**, Peking, Kiina
  - haastattelu 19.10.2005, Hotelli Marski, Helsinki
- **Markku Kuismin**, Varsova, Puola
  - puhelinhaastattelu 25.10.2005
- **Lasse Baldauf**, Stamford, USA
  - haastattelu 1.11.2005 Finpron pääkonttori, Helsinki
- **Marjaana Karjalainen**, Milano, Italia
  - puhelinhaastattelu 3.11.2005
- **Patrick Wiersma**, Haag, Hollanti
  - haastattelu 30.11.2005, Finpron pääkonttori, Helsinki